

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

***“Cómo influyen los factores psicosociales en el desempeño laboral de los servidores en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado – Quito”***

Informe final del Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Psicóloga Industrial

**Autora:** Vargas Montiel Gloria Verónica  
**Director:** Dr. Luis Sarabia López

**Quito - 2011**

## FICHA CATALOGRAFICA

I

0461

V426 Vargas Montiel, Gloria Verónica

Cómo influyen los factores psicosociales en el desempeño laboral de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado / Gloria Verónica Vargas Montiel. -- Informe final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2011.

190 p.: tbs., grafs.

Tutor: Sarabia López, Luis Edmundo

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y así poder experimentar la felicidad de culminar una de mis más grandes metas.

Un agradecimiento especial al doctor Luis Sarabia, por su esfuerzo y constante lucha en el desarrollo de mi tesis.

A mis maestros por su gran entrega en mi preparación profesional, por todos aquellos consejos que compartieron durante mi vida universitaria.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis queridos padres, Gloria y Euclides, que siempre serán por quienes me esforcé y por enseñarme a ser una persona noble y luego una profesional y a mis dos hermanos Carlos y Eduardo quienes siempre me han apoyado.

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 20 de marzo del 2013

Yo, **Vargas Montiel Gloria Verónica**, autora de la investigación, con cédula de ciudadanía no. **1719908988**, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

**“Cómo influyen los factores psicosociales en el desempeño laboral de los servidores en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado – Quito”.**

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



f \_\_\_\_\_

**Vargas Montiel Gloria Verónica**  
**CC 1719908988**

## AUTORIZACION DE AUTORIA INTELECTUAL

Yo, **Vargas Montiel Gloria Verónica** en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

***“Cómo influyen los factores psicosociales en el desempeño laboral de los servidores en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado – Quito”,***

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 20 de marzo del 2013



f \_\_\_\_\_

**Vargas Montiel Gloria Verónica**  
**CC 1719908988**

## **RESUMEN DOCUMENTAL**

Trabajo de grado académico sobre Psicología Industrial, Salud Ocupacional, Desempeño laboral, específicamente riesgos del trabajo. El objetivo fundamental es averiguar cuáles factores psicosociales afectan el desempeño laboral. El rendimiento laboral bajo obliga a probar que los factores psicosociales influyen directamente en el mismo. Se explica teóricamente con la corriente de Herzberg, basado en la teoría de la motivación laboral, caracterizada por dos tipos de necesidades: básicas y satisfacción, no satisfechas, afectan de manera diversa el comportamiento humano; tratado en tres capítulos: psicología de las organizaciones factores psicosociales y rendimiento laboral. Investigación correlacional con empleo del método lógico deductivo y estadístico. A veinte y dos servidores de jerarquías superiores: directores, jefes, administradores de gestión y profesionales, se ha evaluado factores psicosociales y desempeño laboral con test y formulario y por observación indirecta se han cotejado sus resultados. No se ha probado la hipótesis, es decir que el problema no radica en la influencia de los factores psicosociales a excepción del factor la formación - información-comunicación, que afecta el clima laboral. Evitar la comunicación informal remediaría el problema

### **CATEGORIAS TEMATICAS:**

**PRIMARIA:** PSICOLOGIA INSDUSTRIAL  
SALUD OCUPACIONAL

**SECUNDARIA:** RIESGOS DEL TRABAJO  
DESEMPEÑO LABORAL

### **DESCRIPTORES:**

DESEMPEÑO LABORAL – FACTORES PSICOSOCIALES

FACTORES DE RIESGO – TEST DE NAVARRA

CONTALORIA GENERAL DEL ESTADO – DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

## **SUMMARY DOCUMENTARY**

Research Working Industrial Psychology, Occupational Health, job performance, specifically occupational hazards. The objective is to find out which psychosocial factors affect job performance. Work performance under obligation to prove that psychosocial factors directly influence it. It explains the current theory Herzberg, based on the theory of work motivation, characterized by two types of needs: basic and satisfaction, unmet, variously affect human behavior; treated in three chapters: factors Organizational Psychology psychosocial and work performance. Correlational research use of deductive logic and statistical method. Twenty and two servers of higher hierarchies: directors, officers, managers and professional management, psychosocial factors have been evaluated with test and job performance and indirect observation form and the results have been collated. Not tested the hypothesis, ie that the problem lies in the influence of psychosocial factors except factor training - information-communication, which affects the working environment. Avoid informal communication would remedy the problem

### **THEMATIC CATEGORIES:**

**PRIMARY:** PSYCHOLOGY INSDUSTRIAL  
OCCUPATIONAL HEALTH

**SECONDARY:** LABOUR RISKS  
JOB PERFORMANCE

### **DESCRIPTORS:**

JOB PERFORMANCE - PSYCHOSOCIAL FACTORS

RISK FACTORS - TEST OF NAVARRE

STATE GENERAL CONTALORIA - HUM RESOURCE MANAGEMENT



## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Declaratoria de Originalidad .....	v
Autorización de Autoría Intelectual .....	vi
Resumen documental.....	vii
Summary documentary .....	viii
Tabla de contenidos .....	ix
Tabla de gráficos	
Tabla de cuadros	

### B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACION

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	1
OBJETIVOS .....	1
General .....	1
Específicos .....	1

### MARCO REFERENCIAL .....

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO .....	3
--------------------------------------	---

### MARCO TEORICO.....

### CAPÍTULO I .....

1. PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES .....	17
1.1 Definición de psicología de las organizaciones .....	17
1.2 Antecedentes históricos de la psicología organizacional .....	18
1.3 Principales funciones de la psicología en la organización.....	20
1.3.1 Planeación de personal .....	22

1.3.2	Análisis y descripción del puesto de trabajo .....	23
1.3.3	Reclutamiento del recurso humano .....	24
1.3.4	Selección del recurso humano.....	25
1.3.5	Evaluación del desempeño del recurso humano .....	26
1.3.6	Capacitación del recurso humano .....	27
1.3.7	Administración de sueldos y salarios.....	27
1.3.8	Motivación del recurso humano .....	28
1.4	Factores del contexto del trabajador .....	29
1.4.1	Condiciones ambientales.....	29
1.4.2	Iluminación.....	31
1.4.3	Ruido .....	32
1.4.4	Temperatura y Humedad .....	33
1.4.5	Condiciones Psicológicas .....	34
1.4.6	Aburrimiento y Monotonía.....	34
1.4.7	Fatiga y cansancio.....	35
1.5	Condiciones del trabajo.....	36
1.5.1	Condiciones naturales del trabajo.....	36
1.5.2	Condiciones sociales del trabajo .....	37
1.5.3	Condiciones físicas de trabajo .....	38
1.6	Cultura organizacional.....	42
1.6.1	Concepto de cultura.....	44
1.6.2	Características de la cultura .....	45
1.6.3	Funciones de la cultura.....	45
1.7	Concepto de organización.....	46
1.7.1	Tipos de organización.....	46
1.8	Eliminar duplicidad en el trabajo.....	47
1.9	Sistemas de organización .....	47
1.10	Funciones de la cultura organizacional .....	49
1.11	Importancia de la cultura organizacional .....	50
1.12	Características personales.....	51
1.13	Entorno Cultural y Social .....	53
1.13.1	Contexto Socioeconómico .....	53
1.13.2	Diferencias individuales .....	53

1.13.3 Integración del factor humano .....	55
1.14 Reclutamiento de personal.....	57
1.15 Las competencias .....	60
1.15.1 Clasificación de las competencias .....	61
1.15.2 Competencias generales .....	61
1.15.3 Competencias particulares .....	62
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>63</b>
2. FACTORES PSICOSOCIALES.....	63
2.1 Definición de los factores psicosociales .....	63
2.2 Causas de los factores psicosociales.....	64
2.3 Efectos de los factores psicosociales.....	65
2.4 Consecuencias del estrés laboral sobre el comportamiento .....	67
2.4.1 Consecuencias físicas .....	68
2.5 Clases de los factores psicosociales.....	68
2.5.1 Factores propios de la tarea .....	69
2.5.2 Organización del tiempo de trabajo .....	70
2.5.3 Introducción de cambios en el lugar de trabajo .....	70
2.5.4 Cambios tecnológicos.....	71
2.5.5 Introducción de nuevas tecnologías .....	72
2.6 Clima laboral .....	74
2.6.1 Características del clima organizacional.....	74
2.6.2 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas .....	74
2.6.3 Diferencia entre clima y cultura organizacional.....	77
2.7 Satisfacción laboral .....	78
2.7.1 Sistemas de recompensas justas .....	80
2.7.2 Satisfacción con el salario .....	81
2.7.3 Consecuencias de la satisfacción laboral .....	82
2.8 Síndrome de Burnout .....	85
2.8.1 Escaso trabajo real de equipo .....	87
2.8.2 Puntos claves para la prevención del Burnout.....	89
2.8.3 Consecuencias derivadas del Burnout .....	89

2.8.4	Causas de las conductas violentas y agresivas.....	93
<b>CAPITULO III</b>		<b>98</b>
3.	EL ESTRÉS LABORAL .....	98
3.1	Importancia de la prevención del estrés laboral .....	99
3.2	La prevención del estrés y rendimiento en el trabajo .....	101
3.3	Factores desencadenantes del estrés laboral .....	103
3.4	Tipos de estrés laboral .....	104
3.5	Efectos del estrés laboral sobre la organización .....	105
3.6	Enfermedades por el estrés laboral.....	106
3.7	Prevención del estrés laboral en las organizaciones.....	111
3.7.1	La prevención del estrés laboral en la persona .....	113
3.7.2	En relación con las preocupaciones .....	114
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>115</b>
4.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	115
4.1	Beneficios de la evaluación de desempeño .....	116
4.2	Administración del desempeño .....	118
4.3	Ventajas de la Evaluación del Desempeño .....	119
4.4	Preparación de las evaluaciones de desempeño .....	121
4.4.1	Usos de la evaluación del desempeño .....	122
4.4.2	Fases de la evaluación del desempeño.....	123
4.5	Métodos de evaluación del desempeño .....	124
4.6	Desviaciones en la evaluación del desempeño.....	128
<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>		<b>130</b>
	Test de Navarra .....	130
	Resultados obtenidos del Test de Navarra .....	141
	Comprobación de Hipótesis .....	151
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>153</b>
	CONCLUSIONES .....	153
	RECOMENDACIONES .....	154

## **C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Tangibles .....	156
Virtuales .....	156

## **ANEXOS .....157**

ANEXO A. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APROBADO .....	157
ANEXO B. GLOSARIO DE TERMINOS.....	168

## **B. INFORME FINAL TRABAJO DE TITULACION**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

#### Preguntas

- ¿Existirá disminución del rendimiento laboral con relación a los factores psicosociales?
- ¿Las medidas preventivas que se elija mejorara, las situaciones laborales en los servidores de la Dirección de Recursos Humanos?

### **OBJETIVOS**

#### **General**

- Determinar la influencia de los factores psicosociales en el desempeño laboral en los servidores le Dirección de Recursos Humanos.

#### **Específicos**

- Realizar un diagnóstico de los factores psicosociales en la Dirección de Recursos Humanos.
- Evaluar el desempeño laboral de los servidores de la Dirección de Recursos Humanos.
- Establecer la relación o influencia de los Factores Psicosociales en el Desempeño Laboral.
- Sugerir estrategias para disminuir, de ser necesario la influencia de los Factores Psicosociales sobre el desempeño de los servidores.

#### 1.1 Delimitación espacio temporal

Al realizar la investigación de los factores psicosociales en los servidores de la Dirección de Recursos Humanos es necesario un tiempo comprendido desde el mes de octubre de 2010 hasta el mes de septiembre de 2011 para que la investigación pueda ser realizada satisfactoriamente ante las diversas limitaciones.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**

#### **Antecedentes Históricos**

El 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento prestado al país, por la Misión Kemmerer, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda, publicada en el Registro Oficial N° 448 de 16 de noviembre de 1927, que crea la Contraloría General de la Nación, como departamento independiente del gobierno, con el objeto de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la Contabilidad del Estado.

Con el Decreto Ley 1065-A se reforma a la ley Orgánica de Hacienda de 1927; tales enmiendas son codificadas en 1960, estableciendo que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control) con el fin de precautelar la economía, efectiva y eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar oportunamente los fondos fiscales y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país.

En la constitución de 1967 se le asignaron, además, funciones de fiscalización y se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por la de Contraloría General del Estado.

En 1977 se expide la ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) publicada en el Registro Oficial •337, de 16 de mayo de ese año, con la cual se sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la



Contraloría General del Estado; en ella se plasmó el cambio de esta Institución dejando atrás el sistema del simple Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos.

Al cambiar la estructura legal y administrativa de la Contraloría, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal, se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público. Este control lo efectuará mediante un examen posterior a las operaciones financieras y administrativas de cada entidad a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.

## **Etapas**

### **Etapas de la Real Audiencia de Quito**

Contadurías Mayores (siglos XVI, XVII, XVIII y principios del XIX)

Etapas de la Gran Colombia (1822-1824-1826-1830)

1822.- Contaduría General de Hacienda

1824.- Se suprime la Contaduría General y se crean las Contadurías Departamentales y se establece en Quito, Guayaquil y Cuenca

1826.- Se restablece la Contaduría General y se crean los puestos de Contadores Generales y Contadores Departamentales

### **Etapas de la República del Ecuador**

1830.- Se establece la Contaduría General y las Contadurías Departamentales

1846.- Se instituyen las Contadurías Mayores por cada una de las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil

1851.- Se establece la Contaduría General como un Tribunal Superior de Cuentas y las Contadurías Mayores como juzgados de Distrito

1861.- Se crea el Tribunal de Cuentas

1896.- Se crea el Tribunal de Cuentas de Guayaquil

1927.- Se crea la CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (mes de diciembre)

1956.- Se expide el "Nuevo Reglamento" que establece la estructura organizacional de la Contraloría que contempla una división de 10 departamentos a cargo de un Director.

1974.- Se dicta otra organización interna de la Contraloría

1977.- Se expide la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), por la que se denomina CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (Esta Ley sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda)

2002.- El 12 de junio del 2002, se publica en el suplemento del Registro Oficial N.- 595, LEY N.- 2002-73 (LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO)

## **Misión**

Somos el Organismo Técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

## **Visión**

“En el 2012 la Contraloría General del Estado será:

Un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos”.

## **Objetivos**

### **1. Gestión Estratégica**

Conducir a la Contraloría General del Estado hacia la mejora de su desempeño.

### **2. Gestión del Talento Humano**

Apoyar a la Gestión efectiva del Talento Humano, para mejorar la dotación del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones.

### **3. Gestión del Control Interno y Externo**

Modernizar y fortalecer los procesos de control Gubernamental observando los principios y normas aplicables que constituyen las herramientas para asegurar la oportuna y eficaz transparencia de la administración pública.

### **4. Gestión Tecnológica (información y comunicación)**

Desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico Integrado de Tecnología y Recursos Informáticos.

### **5. Gestión de la Calidad**

Consolidar el Proceso de Mejoramiento Continuo de los procesos Gobernantes, misionales y de apoyo de la Contraloría General del

Estado.

## **Estructura Orgánica**

### **La Contraloría General del Estado**

**Base Legal y Técnica Art. 1.-** Constitución Política de la República del Ecuador.-

Artículo 211 “La Contraloría es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cuatro años. Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan. La Contraloría dictará regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones. Dará obligatoriamente asesoría, cuando se le solicite, en las materias de su competencia.”

**Art. 2.-** Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.- Artículo 29 “La Contraloría General del Estado, como Organismo Técnico Superior de Control, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigida y representada legalmente por el Contralor General”.

**Art. 3.-** Misión y Visión: Misión.- Somos el Organismo Técnico Superior de Control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, en el manejo de los recursos públicos, estableciendo las responsabilidades a que

hubiere lugar. Promovemos el mejoramiento de la gestión de las entidades sujetas a nuestro ámbito, a través de la auditoría gubernamental, la asesoría y la lucha contra la corrupción y la impunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Visión.- Liderar el proceso de transformación gerencial del Estado sobre la base de la cultura de la ética pública, la calidad y enfoque hacia los resultados, para demostrar ser un organismo facilitador y asesor de las entidades sujetas a su control, sustentado en la independencia, profesionalismo, compromiso institucional, responsabilidad social y excelencia organizacional.

**Estructura Orgánica Art. 4.-** La Contraloría General del Estado está integrada por los siguientes niveles administrativos:

- a) Alta Dirección;
- b) Asesoría, y Coordinación General;
- c) Auxiliar o de apoyo; y,
- d) Lineal u operativo.

**Art. 5.-** El nivel de la Alta Dirección, está constituido por:

- a) Despacho del Contralor General;
- b) Despacho del Subcontralor General; y,
- c) Despacho del Subcontralor Administrativo.

Nota: Literal c) del artículo 5, agregado por el artículo 1 del Acuerdo No. 015-CG, publicado en el Registro Oficial No. 381 de 15 de julio del 2008.

**Art.- 6.** El nivel de asesoría, está constituido por las siguientes unidades administrativas: a) Asesoría, y Coordinación General; y, b) Dirección de Auditoría Interna

**Art. 7.-** El nivel auxiliar o de apoyo está constituido por las siguientes unidades administrativas: a) Secretaría General conformada por:

1. Departamento de Documentación y Archivo y la Jefatura de Área de Certificaciones.

b) Dirección de Comunicación Institucional.

c) Dirección Financiera, conformada por los departamentos de: 1. Contabilidad; y, las jefaturas de Área de Control Previo y de Remuneraciones; 2. Presupuesto; 3. Tesorería; 4. Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales.

d) Dirección Administrativa y Servicios, conformada por los departamentos y Jefatura de Área: 1. Departamento Administrativo; 2. Departamento de Servicios Generales; 3. Departamento de Transporte y Mantenimiento Vehicular; “4. Departamento de Gestión de Riesgos y Seguridad” Nota: Numeral 4 del literal

d) del artículo 7, agregado por el artículo 1 del Acuerdo No. 023-CG, publicado en el Registro Oficial No. 10 de 24 de agosto del 2009. - La Jefatura de Área de Control de Bienes.

e) “Dirección de Recursos Humanos, conformada con los departamentos siguientes: 1. Personal; y, 2. Salud y Servicios Asistenciales”. Nota: Literal e), reformado por el artículo 2 del Acuerdo No. 015-CG, publicado en el Registro Oficial No. 381 de 15 de julio del 2008. f) “Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, conformada por el Departamento de Planificación y Evaluación

Institucional”. Nota: Literales a), b), c), d), e) y f) del artículo 7, reformados por el artículo 1 del Acuerdo No. 030-CG, publicado en el Registro Oficial No. 257 de 22 de enero del 2008.. Nota: Literal f) del artículo 7 sustituido por el artículo 2 del Acuerdo No. 015-CG, publicado en el Registro Oficial No. 381 de 15 de julio del 2008.

g) “Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones (DTIC), conformada por los departamentos siguientes:

1. Gestión de Servicios;

2. Gestión de Infraestructura; y, 3. Gestión de Proyectos” Nota: Literal g) del artículo 7, sustituido por el artículo 2 del Acuerdo No. 015-CG, publicado en el Registro Oficial No. 381 de 15 de julio del 2008.

**Art. 8.-** El nivel lineal u operativo está constituido por las siguientes unidades administrativas: a) Dirección Jurídica, conformada por los departamentos: 1. Jurídico; 2. “Estudios Jurídicos y Caucciones” Nota: Numeral 2 del literal a) del artículo 8, reformado por el artículo 1 del Acuerdo No. 024-CG, publicado en el Registro Oficial No. 471 de 20 de noviembre del 2008. b) “Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo, conformada por los Departamentos siguientes:

1. Técnico Normativo; y,

2. Desarrollo Administrativo”.

1. Patrocinio; 2. Recaudación y Coactivas; y, la Jefatura de Área de la Secretaría de Recaudación y Coactivas. g) Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental y los Departamentos de: 1. Estudios de Ingeniería; 2. Control de Proyectos; 3.

Control Ambiental. h) Dirección de Coordinación de Auditorías Internas, “conformada por el Departamento de Coordinación de Auditorías Internas” Nota: Literal h), reformado por el artículo 1 del Acuerdo No. 006-CG, publicado en el Registro Oficial No. 274 de 15 de febrero del 2008. i).

Las Direcciones de Auditoría 1, 2, 3, 4 y de Empresas El ámbito de todas las unidades de control se establecerá y se reformará mediante acuerdo expedido por el Contralor General; y, j) “Dirección de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana, conformada por los departamentos: 1. Participación Ciudadana y Análisis de Denuncias. 2. Declaraciones Patrimoniales. Esta Dirección dependerá del Despacho del Contralor

General”. Notas: -Literal j) del artículo 8, sustituido por el artículo 3 del Acuerdo No. 015-CG, publicado en el Registro Oficial No. 381 de 15 de julio del 2008. - Literal j) del artículo 8, sustituido por el artículo 1 del Acuerdo No. 024-CG, publicado en el Registro Oficial No. 471 de 20 de noviembre del 2008. k)

**Las direcciones regionales** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9, y las delegaciones provinciales:

**1.-** Regional 1, con sede en Guayaquil, provincia del Guayas, y la Coordinación de Auditorías Internas, y que comprende además a las delegaciones provinciales de El Oro, Los Ríos, Galápagos y Santa Elena;

**2.-** Regional 2, con sede en Cuenca, provincia del Azuay, y que comprende además las delegaciones provinciales de Cañar y Morona Santiago;

**3.-** Regional 3, con sede en Ambato, provincia de Tungurahua, y que comprende además la Delegación Provincial de Pastaza;



**4.-** Regional 4, con sede en Loja, provincia de Loja, y que comprende además la Delegación Provincial de Zamora Chinchipe;

**5.-** Regional 5, con sede en Portoviejo, provincia de Manabí, y que comprende además la Delegación Provincial de Esmeraldas;

**6.-** Regional 6, con sede en Riobamba, provincia de Chimborazo, y que comprende además la Delegación Provincial de Bolívar;

**7.-** Regional 7, con sede en Ibarra, provincia de Imbabura, y que comprende además la Delegación Provincial del Carchi;

**8.-** Regional 8, con sede en Tena, provincia de Napo, y las delegaciones provinciales de Sucumbíos y Francisco de Orellana (El Coca).

**9.-** Regional 9, con sede en Latacunga, provincia de Cotopaxi, comprende además la Delegación Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Nota: Artículo 8, reformado por los artículos 1 y 2 del Acuerdo No. 030-CG, publicado en el Registro Oficial No. 257 de 22 de enero del 2008.

**Art. 9.-** La nomenclatura administrativa en los niveles de asesoría, auxiliar, lineal u operativo, se determina así: dirección, “subdirección”, departamento, delegación provincial, jefatura de área, sección, unidades y equipo o grupo de trabajo, de acuerdo con las necesidades de la estructura orgánica. La organización sistémica de la Contraloría General del Estado comprenderá: como insumos a la información proporcionada y a las operaciones controladas, como ente procesador al control y la auditoría, como producto a los informes de auditoría y las resoluciones de responsabilidades, con retroalimentación de la asesoría y las recomendaciones de auditoría que alimentan el sistema incidiendo en los nuevos

insumos. Los clientes externos serán las entidades, funciones del Estado Ejecutiva, Legislativa y Judicial y la ciudadanía, y los clientes internos se considerarán a los

servidores frente al proceso gobernante. Las direcciones son responsables de cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en el articulado que les corresponde. “Las subdirecciones son dependencias de apoyo y asistencia para las direcciones a las que pertenecen y son responsables de cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la unidad administrativa”. Los departamentos son las unidades administrativas de naturaleza operativa que ejecutan los planes y programas de las direcciones a las que se relacionan. Las jefaturas de área son las unidades administrativas que ejecutan los planes y programas de las direcciones a las que pertenecen. Las disposiciones y trámites se cumplirán por el órgano administrativo establecido en este reglamento. Nota: Textos con cursivas del artículo 9, suprimidos, por el artículo 1, del Acuerdo No. 030-CG, publicado en el Registro Oficial No. 257 de 22 de enero del 2008.

**Art.- 10.-** Los cuatro niveles de la estructura orgánica tienen las siguientes definiciones:

a) El nivel de la Alta Dirección, que corresponde a los procesos gobernantes, ejerce la máxima autoridad, dentro de la Contraloría General, en consecuencia, tiene a su cargo la determinación de la política institucional y la aprobación de los planes y programas de trabajo de las unidades administrativas y el control y evaluación de sus resultados;

b) El nivel de Asesoría, que corresponde a los procesos habilitantes, formula las sugerencias y recomendaciones requeridas por el nivel de la Alta Dirección, con el

objeto de contribuir al adecuado funcionamiento de todos los niveles y unidades administrativas de la Contraloría;

c) El nivel Auxiliar o de Apoyo, que corresponde a los procesos habilitantes, tiene a su cargo las actividades complementarias para ofrecer ayuda material, de procedimientos o servicios internos a todos los niveles y unidades administrativas, a fin de que cumplan con sus funciones;

d) El nivel Lineal u Operativo, que corresponde a los procesos de valor

agregado, cumple con las políticas, objetivos y misión de la Contraloría a través de la ejecución de planes y programas aprobados por la Alta Dirección.

### **Estructura Funcional**

**Art. 11.-** Son funciones de la Contraloría General todas aquellas que se encuentran determinadas en la Constitución y leyes de la República.

**Art.-12.-** Corresponde al Contralor General: a) Ejercer la representación legal de la Contraloría en los casos y en la forma establecidos por la Ley; b) Dictar las políticas de la Contraloría; c) Planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades de la Contraloría; d) Nombrar, promover, suspender, trasladar y declarar cesante al personal de la Contraloría, de acuerdo con la ley; e) Aprobar el proyecto de presupuesto de la institución y sus modificaciones y dirigir su ejecución; f) Expedir los acuerdos y resoluciones que reglamenten el ejercicio de control; g) Delegar sus facultades a funcionarios y empleados cuando lo estime conveniente;

h) Ordenar la práctica de auditorías y exámenes especiales; i) Suscribir los dictámenes e informes que le corresponda emitir de acuerdo con la ley; j)

Intervenir personalmente o por medio de su delegado como parte en los juicios relacionados con la defensa de los bienes y recursos públicos, cuando así lo decida y sin perjuicio de las acciones judiciales que, por mandato de la ley, correspondan a otras autoridades y funcionarios; k) Formular proyectos de ley y de reforma legislativa, relacionados con el control de los recursos públicos y de la gestión de los mismos; l) Presentar a las diversas funciones del Estado los informes previstos en la ley; m) Mantener actualizada la organización estructural y funcional de la Contraloría; y, n) Cumplir las demás funciones determinadas en la Constitución Política y leyes de la República.

**Art. 13.-** “Corresponde al Subcontralor General:

- a) Coordinar, programar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas ubicadas orgánicamente en el nivel lineal u operativo-proceso de valor agregado;
- b) Controlar el cumplimiento de las actividades de las unidades administrativas bajo su ámbito;
- c) Aprobar, previo conocimiento del Contralor General, los estudios y proyectos que elaboren las unidades administrativas bajo su jurisdicción;
- d) Ejercer las acciones que, establecidas en otras normas legales o reglamentarias, le competen como segunda autoridad en el nivel jerárquico de la Contraloría General del Estado y especialmente aquellas asignadas o delegadas por el Contralor General;
- e) Suscribir los informes y documentos que producen las unidades administrativas ubicadas orgánicamente en el nivel lineal u operativo-proceso de valor agregado;

- f) Aprobar los informes sobre los proyectos de contratos del sector público, por los montos señalados para la Licitación y para el Concurso Público de Ofertas;
- g) Presidir las comisiones de acuerdo al ámbito de su competencia;
- h) Informar al Contralor General sobre la gestión de la Subcontraloría General;
- i) Subrogar al Contralor General en caso de ausencia temporal o definitiva;
- j) Las demás que le delegue el Contralor General”.

Nota: Artículo 13, sustituido por el artículo 4 del Acuerdo No. 015-CG, publicado en el Registro Oficial No. 381 de 15 de julio del 2008.

## **MARCO TEORICO**

### **CAPÍTULO I**

#### **1. PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

##### **1.1 Definición de psicología de las organizaciones**

La Psicología industrial y organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores. Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.

La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

La conducta externa es el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser observados, medidos y registrados con objetividad. No obstante también se ocupa de las dimensiones intangibles del ser humano: motivaciones, emociones, ideas y deseos.

Es así como el psicólogo organizacional trata de conocer más a fondo el comportamiento humano, pero la esencia del método científico consiste simplemente en que el psicólogo observa con atención, escucha, mide y registra todo con objetividad, precisión e imparcialidad.

## **1.2 Antecedentes históricos de la psicología organizacional**

Entre los psicólogos aún no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudios de la psicología organizacional. Se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios la consideran como sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda.

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas en la organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Durante la Primera Guerra Mundial, el uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas.

Pocos años después de terminar la Primera Guerra Mundial, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones

industriales y demás. Durante los años transcurridos desde su fundación, se han unido a la Psychological Corporation para su ministrar servicios de ese tipo, muchas otras empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.

Un punto de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían en un principio a la selección y colocación del personal puede fecharse en 1924, cuando se realizaron los estudios de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939). Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. A pesar de ser único en éste país, dicho interés sobre condiciones de trabajo ya lo había estudiado en Gran Bretaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board.

Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea.

La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología industrial, tal como



se conoce actualmente. Se lograron enormes adelantos metodológicos en dichas áreas, incluso, refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía).

### **1.3 Principales funciones de la psicología en la organización**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca.

Entre las funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en funciones del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos.

Llevar el control de beneficios de los empleados.

Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones y contactos personales.

Desarrollar un marco personal basado en competencias.

Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

En el libro "**Reinventando Recursos Humanos**: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento", su autora **Margaret Butteris** plantea que la función del departamento de recursos humanos de la empresa consiste en:

Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo. Desarrollo de talento ejecutivo. El departamento de Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio. Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. El departamento de Recursos Humanos de la empresa debe identificar los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados. Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las

compañías operativas. Por lo que se ha podido ver, todo el proceso de gestión de recursos humanos se deduce a través de los objetivos y tareas que este departamento tiene que desarrollar y cumplir. Teniendo en cuenta esto aquí se muestran diferentes conceptos de algunos autores acerca de las principales áreas del departamento de recursos humanos en la empresa.

### **1.3.1 Planeación de personal**

Planeación de recursos humanos constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de recursos humanos que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios. De forma más amplia, se puede decir que la planeación de recursos humanos es una técnica que se utiliza para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadería, etc. los ejecutivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

### **1.3.2 Análisis y descripción del puesto de trabajo**

El objetivo del análisis y descripción del puestos de trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Cuando el especialista considera los elementos conductuales que influyen en el diseño de puestos, se inclina por añadir más autonomía, variedad, identificación, significado de la tarea y retroalimentación. La eficiencia, en cambio, exige más especialización y menos variedad y que se conceda un mínimo de autonomía. Así, llevar al máximo posible los elementos que conducen a un alto nivel de eficiencia puede ocasionar el detrimento del nivel de satisfacción que buscan ciertos puestos y viceversa.

Para que el empleado se sienta bien en su puesto de trabajo y opere con el mayor rendimiento para la organización se deben definir bien dos aspectos: las capacidades de los empleados y la naturaleza del puesto de trabajo. Un buen análisis del puesto de trabajo debe tratar de ajustar las capacidades de los empleados a las características del puesto de trabajo y compatibilizarlas al máximo.

El establecimiento de un Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización. Un correcto análisis y descripción de los puestos de trabajo determinará en gran medida que todos los demás procesos de la administración de recursos humanos fluyan de la manera más adecuada.

### **1.3.3 Reclutamiento del recurso humano**

Reclutar es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Fase previa al proceso de selección que consiste en reunir un número importante de candidaturas lo más ajustadas posible al perfil deseado para iniciar el proceso de selección propiamente dicho.

Según Idalberto Chiavenato<sup>1</sup>“el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una plaza vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las plazas vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta edición

características de la persona que lo desempeñe. A partir de ahí, el proceso de reclutamiento debe seguir la línea de las dos áreas anteriores y buscar el personal que reúna las características que se definieron en esas dos áreas. Debe reclutar un personal que tenga el nivel de preparación acorde a la descripción del puesto y a las necesidades de la empresa.

#### **1.3.4 Selección del recurso humano**

La selección consiste en analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes que proceden del proceso de reclutamiento a fin de decidir,

sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos. Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa). Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada. Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico. Octavo,

con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

Se debe señalar que el proceso de selección depende totalmente del reclutamiento hasta tal punto que si no se realiza un buen reclutamiento no se podrá realizar una buena selección ya que la base informativa de los candidatos en función de la que se seleccionará la proporciona el proceso de reclutamiento.

### **1.3.5 Evaluación del desempeño del recurso humano**

La evaluación del desempeño se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral del empleado. Se realiza con el fin de brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. La evaluación del desempeño es la forma de comprobar que todas las áreas de recursos humanos están funcionando correctamente. Si hay alguna que no funciona bien, es en esta área donde se descubre y rectifica el error.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

También se debe señalar que este proceso busca establecer las brechas de desempeño de cada trabajador con respecto al trabajo que debe realizar en el

puesto que se desempeña, para así poder definir las necesidades de capacitación que este tiene para poder subsanarlas y cerrar así la brecha existente.

### **1.3.6 Capacitación del recurso humano**

Para Dessler Gary<sup>2</sup>, “la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados”.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad con una tecnología de punta para que la organización siga siendo competitiva, es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

### **1.3.7 Administración de sueldos y salarios**

La remuneración es el pago de salarios directos, los incentivos y el salario indirecto.

Todo lo que el empleado reciba directa y/o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una empresa.

Es la contraprestación que debe recibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

---

<sup>2</sup>Administración de personal, Dessler Gary , Ed. 4



La administración de sueldos y salarios es la parte de la administración de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea proporcional a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

La estimulación al trabajo o la compensación como sistema trasciende la estimulación salarial, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. La compensación comprende a todas las acciones de la organización que afectan a sus empleados, de ahí que se identifique como el sistema de Gestión de Recursos Humanos. Por eso es tan importante que se planeen y regulen esas acciones para hacerlas efectivas en aras de cumplir con los objetivos de la organización.

Se entiende por sistemas de estimulación al trabajo o compensación laboral efectiva a las acciones de Gestión de Recursos Humanos dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.

#### **1.3.8 Motivación del recurso humano**

Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes momentos. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a

actuar de determinada forma. Ahora bien, ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación, las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes y así sucesivamente. Para complicar aún más, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad, y por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior.

## **1.4 Factores del contexto del trabajador**

### **1.4.1 Condiciones ambientales**

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

#### Espacio Físico

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del

edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajo. Y en el propio lugar de trabajo otros aspectos físicos pueden ocasionar malestar y frustración. En un estudio realizado, se consideraron en orden de importancia la ventilación, la calefacción y el sistema de aire acondicionado. Otra causa frecuente de malestar la constituyen el número, la ubicación y las condiciones de los servicios sanitarios. De estos factores, ninguno de ellos relacionado directamente con el trabajo, merman la productividad. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada. La planta de una oficina influye en las comunicaciones entre los departamentos y en su interior, el flujo de trabajo entre varios grupos, las relaciones del líder y los seguidores y la cohesión del grupo. Un concepto diferente en el diseño de oficina lo representa la **oficina panorámica**, que tiene una enorme área abierta; no hay paredes que dividan al espacio en cubículos. Por el contrario, todos los empleados están agrupados en unidades funcionales, separadas entre sí por medio de ornatos como árboles y plantas, biombo bajos y estantes. Son más económicos y fáciles de mantener; además facilitan la comunicación y el flujo de trabajo. Por otra parte, la ausencia de parcelaciones favorece la cohesión y colaboración del grupo, reduciendo así las barreras psicológicas existentes entre gerentes y personal. El personal opina que las oficinas panorámicas son más agradables desde el punto de vista estético y que propician más el establecimiento de relaciones sociales y amistades. Los ejecutivos señalan que la comunicación mejora. Las desventajas principales son la falta de aislamiento, los ruidos y la dificultad para concentrarse. Todavía no se ha demostrado de forma concluyente que aumente la productividad y eficiencia.

### **1.4.2 Iluminación**

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, el sujeto puede sufrir trastornos visuales. Al tratar este tema se debe atender a varios factores muy importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa. La intensidad, o grado de brillantez, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. No obstante, aún no se sabe hasta qué punto una buena iluminación contribuye al rendimiento. Sin duda el nivel óptimo depende de la índole de la tarea que va a ejecutarse. La magnitud del contraste entre el objeto y el ambiente general influye en la intensidad luminosa que se necesita. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez. El resplandor es otro factor que se combina con la intensidad, lo mismo que el tipo de iluminación. Otro factor es la distribución de la luz en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual. La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular. Otro factor que produce la agudeza visual y ocasiona fatiga es el resplandor, que se debe a una luz de mayor intensidad de aquella a la que está acostumbrado el ojo. La brillantez proviene de una fuente luminosa o de superficies muy reverberantes. Este produce más equivocaciones en trabajos delicados en un lapso de apenas 20 minutos. No sólo ocasiona fatiga visual sino también disminución visual. Una luz demasiado brillante puede atenuarse o excluirse del campo visual del trabajador. A éste se le puede dar viseras o sombreadores. Pueden suprimirse las zonas demasiado reverberantes. El mejor sistema de evitar el resplandor consiste en iluminar uniformemente el área de trabajo. En la iluminación repercute

igualmente la índole de la fuente de luz. Se distinguen tres tipos que suelen utilizarse en el hogar, la oficina y las fábricas; la lámpara incandescente normal, la luz fluorescente y la luz mercurial. Las tres ofrecen ventajas y también padecen de limitaciones respecto al costo la intensidad y color.

Existe la necesidad fisiológica de contar con cierta cantidad de luz natural. Según investigaciones, el cuerpo humano necesita cierta dosis diaria de luz natural. De no recibirla, algunas funciones químicas no se realizan debidamente. Otro problema potencial de salud se atribuye a la iluminación fluorescente. Estudios han demostrado que este tipo de luz puede ocasionar estrés físico y mental, así como la disminución de la actividad motora y la fuerza.

### **1.4.3 Ruido**

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. Todavía no se sabe con certeza si merma la eficiencia del empleado, pues los datos son contradictorios. La unidad básica para medir el ruido es el **decibel (db)**. Desde el punto de vista psicológico, es la medida de la intensidad subjetiva del sonido. Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. Así, si un trabajador diariamente oye sonidos de cierto nivel de decibeles durante largo tiempo, sin duda terminará por sufrir pérdida de la audición. El control de los ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables.

El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos. Al ser sometido a un ruido de 95 a 110 decibeles se constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Se ha mencionado la posibilidad de que el ruido constante aumente la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva

la tensión muscular. Algunos psicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico. Los que trabajan en ambientes demasiado ruidosos son más agresivos, desconfiados e irritables que los que laboran en una atmósfera normal. No todos los tipos de ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. A los del segundo nos toma más tiempo. Esta adaptación puede no ser tan molesta, pero eso no quiere decir que no ocasione consecuencias fisiológicas. El oído se deteriora, disminuye el calibre de los vasos sanguíneos y cada vez se requiere más energía para seguir trabajando. Otras características del ruido son la repetición, el tono y la necesidad de oír ruido en el trabajo. Los sonidos extraños distraen más que los conocidos.

#### **1.4.4 Temperatura y Humedad**

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Por otro lado, la humedad es consecuencia del alto grado de contenido higrométrico del aire. Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente. Cuando se realiza trabajo bajo techo la temperatura y humedad se controlan bien, si es que la empresa está dispuesta a invertir bastante dinero y si las instalaciones se prestan a ello. El cuerpo humano se adapta a muchas circunstancias. Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos

períodos. La investigación en cuanto a que si el rendimiento es igual en condiciones cómodas se complica con la presencia de dos circunstancias más, que producen lo que se llama **temperatura real** [la del termómetro recibe el nombre de **temperatura absoluta**]. La misma temperatura resulta tolerable o insoportable según el grado de humedad. La velocidad de circulación del aire sobre la piel repercute en la tolerabilidad de determinada temperatura y humedad. La corriente de aire facilita la evaporación y sudación, con lo cual uno se siente más fresco. Las investigaciones dedicadas al trabajo físico demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y cantidad de trabajo realizado. La producción merma en casos de calor y humedad excesivos. Toleran mejor tales extremos si el movimiento del aire es adecuado. La motivación es un elemento decisivo en la eficiencia del empleado cuando la temperatura es excesivamente alta o baja.

#### **1.4.5 Condiciones Psicológicas**

Los puestos tan sencillos que no exigen mucho al empleado ni apelan a su necesidad de logro y ni siquiera a su atención producen tedio, monotonía, fatiga y naturalmente, merma de la productividad. Esta situación no tarda en causarle frustración, aburrirle y parecerle monótono. Poco a poco se vuelve apático y desinteresado, su estado de ánimo se deteriora; tal actitud se acompaña de disminución de la calidad y cantidad de su producción.

#### **1.4.6 Aburrimiento y Monotonía**

El aburrimiento, llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona inquietud,

tristeza, fastidio que nos deja sin energía ni motivación ninguna. Lo que a una persona le produce tedio y fastidio a otra puede parecerle emocionante y llamativo. Investigaciones indican que el aburrimiento disminuye la eficiencia y crece la variabilidad en el ritmo de trabajo. El problema más evidente es la manera de contrarrestar, prevenir o atenuar el aburrimiento. Este se evita con una adecuada selección y asignación de personal. Una segunda manera de atenuarlo consiste en ampliar las tareas y exigencias del puesto mediante un programa de enriquecimiento del trabajo. Un tercer método consiste en modificar las condiciones físicas o sociales del trabajo, así como el horario. Otros sistemas han sido aplicados y sus resultados son variables. Algunas compañías ensayan la rotación de puestos, en el cual se consigue el éxito sólo si las actividades no son muy semejantes a la original, pues de lo contrario el cambio será prácticamente nulo. Otra forma de contrarrestar el aburrimiento consiste en enseñar a los empleados el valor y el significado de su trabajo. Estos conocimientos se imparten con facilidad y rapidez en unas cuantas clases y con un recorrido por la fábrica. Los programas sirven asimismo para intensificar la motivación, y con ello, aumentar la tolerancia al trabajo monótono.

#### **1.4.7 Fatiga y cansancio**

Los efectos de la fatiga dependen directamente del aburrimiento. Hay dos tipos:

***Fatiga psicológica.*** Se parece al aburrimiento

***Fatiga fisiológica.*** Se debe al excesivo uso de los músculos

Los dos tipos pueden mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes. Durante el cansancio los



procesos orgánicos, como la frecuencia cardíaca, el consumo de oxígeno y la tensión muscular, operan a niveles diferentes. Sus aspectos subjetivos o psicológicos perturban profundamente al individuo y merman mucho su rendimiento. Cuando estamos muy cansados, sentimos tensión, irritabilidad y debilidad; además nos es difícil concentrarnos, pensar de modo coherente o trabajar bien. Una fatiga excesiva predice con bastante certeza que la producción no tardará en disminuir. En la mayoría de los trabajos físicos, los empleados señalan que se sienten más cansados al iniciar las labores, vuelven a sentirse así antes de la comida y hacia el final de la jornada. La capacidad de ejecutar trabajos físicos varía mucho entre las personas. Estas difieren en su salud general y resistencia física, y estos factores influyen en la rapidez y eficiencia con que cumplen sus deberes. La edad es otro factor de importancia; los más jóvenes suelen conservar un alto rendimiento de esta índole. La dieta es una variable igualmente importante.

### **1.5 Condiciones del trabajo**

Es el conjunto de variables que definen la realización de una tarea específica, en el entorno en que esta se realiza. Representan en cierto modo los insumos con los cuales se construye el ambiente del trabajo y por tanto se relacionan en forma directa con la salud de trabajador.

Las condiciones de trabajo se pueden dividir en:

#### **1.5.1 Condiciones naturales del trabajo**

Los componentes físicos del lugar de Trabajo

Se incluyen aquí todos aquellos aspectos propios de la edificación o el sitio donde se ejerce la ocupación laboral, entre los cuales se pueden resaltar: El ruido, la iluminación, las condiciones de temperatura, la ventilación y las radiaciones.

Unas malas condiciones en el lugar de trabajo pueden traer consigo efectos fisiológicos en las personas, como resfríos y deshidratación; afectar la conducta o comportamiento de los individuos, lo cual se refleja en un aumento de la fatiga, la disminución del rendimiento laboral y el deterioro del bienestar social.

#### La Seguridad e Higiene en el lugar de trabajo

Desde el punto de vista de la Seguridad nos referimos a aquellos factores físicos (como la exposición alta tensión eléctrica, sustancias y superficies calientes, radiaciones, etc.), Mecánicos (como herramientas, maquinaria y equipos defectuosos); distribución del espacio de trabajo y las instalaciones locativas, a la falta de capacitación de los trabajadores e inadecuada señalización en el lugar de trabajo, entre otros. Se considera que estos factores pueden ocasionar situaciones indeseables como los accidentes de trabajo. Con su identificación se busca evaluar, controlar, reducir o eliminar las principales causas de los accidentes, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales. Desde el punto de vista de la Higiene nos referimos a aquellos factores físicos, químicos y biológicos, entre otros, con los cuales se debe relacionar el trabajador y cuyo efecto nocivo o acción toxica puede incidir en la salud de los trabajadores causando las enfermedades ocupacionales.

#### **1.5.2 Condiciones sociales del trabajo**

Las exigencias propias de la Ocupación en el Sitio de Trabajo

El trabajo es una actividad que compromete todas nuestras habilidades físicas y síquicas, nos implica un determinado gasto de energía y nos plantea exigencias propias de la ocupación que realicemos. La eficiencia laboral también depende de que la plantación del ambiente del trabajo considere como una condición importante el asignar a cada trabajador la ocupación que mejor se acomoda a sus posibilidades y encomendar cada puesto de trabajo al individuo mejor calificado para tal labor.

Unas malas condiciones en el lugar de trabajo pueden traer consigo efectos fisiológicos

Política Empresarial Y Carga Laboral: Las condiciones sociales del trabajo se relacionan entre sí para definir el grado de identidad, estabilidad y satisfacción con el cual una persona acude a su puesto de trabajo, lo cual define la actitud del trabajador. Una actitud negativa se convierte en factor de riesgo para la salud del trabajador y de ineficiencia laboral, ocasionando en ambos casos bajas del rendimiento económico y social del proceso productivo. Por estas razones la agenda de preocupaciones administrativas del empresario moderno debe incluir la consideración de las condiciones de trabajo, buscando que estas generen un buen ambiente de trabajo y minimicen los riesgos ocupacionales e incrementando la productividad con excelente calidad.

### **1.5.3 Condiciones físicas de trabajo**

#### **Relacionados con el calor**

El cuerpo humano trata naturalmente de conservar una temperatura media constante de unos 36°C. Cuando el cuerpo humano se expone a temperaturas inusitadamente altas, se origina una gran transpiración y gran cantidad de sudor

se evapora de la piel. En la transpiración sale también cloruro de sodio a través de los poros y queda ahí como residuo de la evaporación. Todo esto es una pérdida directa del sistema y puede alterar el equilibrio normal de los líquidos del organismo. La temperatura de la planta se debe mantener entre 18.3°C y 22.8°C, con una humedad relativa de 20 a 60%. La planta debe tener un sistema de aire acondicionado y provisto de ventanas adecuadas. Sobre las condiciones de temperatura del lugar de trabajo, el artículo 107 de la ley 9ª/79 establece: “Se prohíben métodos o condiciones de trabajo con sobrecarga o pérdida excesiva de calor que puedan causar efectos nocivos a la salud de los trabajadores”. Y el artículo 108 dispone: “En los lugares de trabajo donde existan condiciones o métodos que puedan afectar la salud de los trabajadores por frío o calor, deberán adoptarse todas las medidas necesarias para controlar y mantener los factores de intercambio calórico entre el ambiente y el organismo del trabajador, dentro de los límites que establezca la reglamentación de la presente ley”. Muchas actividades industriales implican la exposición a un calor intenso contra el cual necesita protección el trabajador. Ejemplos típicos son la forja en caliente de grandes piezas o la atención de un horno para la producción de vidrio o acero.

### **Relacionados con el Ruido**

Tanto los ruidos estridentes como los monótonos, fatigan al personal. Ruidos intermitentes o constantes tienden también a excitar emocionalmente a un trabajador, alterando su estado de ánimo y dificultando que realice un trabajo de precisión. Se ha demostrado experimentalmente que niveles de ruido irritantes aceleran el pulso, elevan la presión sanguínea y aun llegan a ocasionar

irregularidades en el ritmo cardiaco. El control del nivel del ruido se puede lograr de tres maneras. La mejor y generalmente la más difícil, es reducir el nivel de ruido en su origen. Si el ruido no se puede controlar de su origen, entonces se debe investigar la posibilidad de aislar acústicamente el equipo responsable del ruido. El que proviene de una maquina se puede controlar encerrando toda o una gran parte de la instalación de trabajo en un recinto aislado. Si el ruido no se puede reducir de su origen y si la fuente de ruido no se puede aislar acústicamente, entonces podrá emplearse la absorción acústica con ventaja. El objeto de instalar materiales acústicos en las paredes, techos interiores y pisos es reducir la reverberación. Otra opción es que el personal puede portar equipo de protección personal, aunque algunos reglamentos, aceptan esto solo como una medida temporal. El equipo de protección personal comprende diversos tipos de tapa oídos, algunos de los cuales son capaces de atenuar ruidos en todas las frecuencias hasta niveles de presión de sonido de 110 decibeles o mayores. También es posible emplear orejeras que atenúan ruidos hasta de 125 decibeles arriba de 600 Hz, y hasta 115 decibeles (dB) debajo de esta frecuencia.

### **Relacionados con el Ambiente Visual**

“En todos los lugares de trabajo habrá iluminación suficiente, en cantidad y calidad, para prevenir efectos nocivos en la salud de los trabajadores y para garantizar adecuadas condiciones de visibilidad y seguridad”

La relación eficiente de casi toda labor o tarea, ya sea industrial, de oficina, de negocios, de servicios o profesional, depende en cierto grado de tener la visión

adecuada. Un alumbrado eficaz es tan importante para el dentista que trabaja una pieza molar, como para el mecánico herramentista que pule el contorno de un molde para fabricar piezas de plástico. Los criterios principales aplicables al ambiente visual son la cantidad de luz o iluminación, el contraste entre los alrededores inmediatos y la tarea específica a ejecutar. Algunas formas de obtener un buen alumbrado son las siguientes:

Reducir el deslumbramiento instalando el número adecuado de fuentes de luz para la iluminación total requerida.

Utilizar lámparas incandescentes con bulbos de material opalescente a fin de disminuir el deslumbramiento esparciendo la luz sobre una superficie mayor.

Lograr una aproximación satisfactoria a la luz blanca para la mayor parte de los usos empleando focos o lámparas incandescentes, o bien unidades fluorescentes de luz blanca individuales.

Eliminación de toda sombra proporcionando el nivel correcto de iluminación en todos los puntos de la estación de trabajo. En vista del costo de la energía se deben identificar bien las áreas con demasiada iluminación, así como las provistas de alumbrado insuficiente.

Relacionados con la Ventilación adecuada

En todos los lugares de trabajo deberán tener ventilación para garantizar el suministro de aire limpio y fresco, en forma permanente y en cantidad suficiente.

La ventilación también desempeña un importante papel en el control de accidentes y de la fatiga de los trabajadores. Se ha comprobado que gases,

vapores, humos, polvos y toda clase de olores causan fatigas que aminora la eficiencia física de un trabajador y suele originar tensiones mentales.

### **1.6 Cultura organizacional**

En la medida que avanza el tiempo, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones se vean en la urgente, necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas modelo se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Las organizaciones es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede

ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerencia el cambio con visión proactiva. Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgos; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. Con la investigación realizada se pretende demostrar una serie de objetivos, los cuales contribuyen al desarrollo de la misma. Los objetivos planteados son los siguientes:

¿Cómo se forman las culturas organizacionales?

A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios. Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas



implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. En realidad la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas. Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

#### **1.6.1 Concepto de cultura**

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabaja. Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura. La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.

La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas: Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

### **1.6.2 Características de la cultura**

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

### **1.6.3 Funciones de la cultura**

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo

deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

### **1.7 Concepto de organización**

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos. La organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan. Las organizaciones es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales.

#### **1.7.1 Tipos de organización**

Dentro de este renglón, se encontraron los siguientes:

Organización formal: es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar en conjunto de una forma eficiente.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

Ofrecer al administrador la consecución de los objetivos principales de la empresa en la manera más eficiente y el mínimo esfuerzo.

### **1.8 Eliminar duplicidad en el trabajo**

Orientar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de su trabajo.

Establecer canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos ya establecidos se logren de manera eficiente.

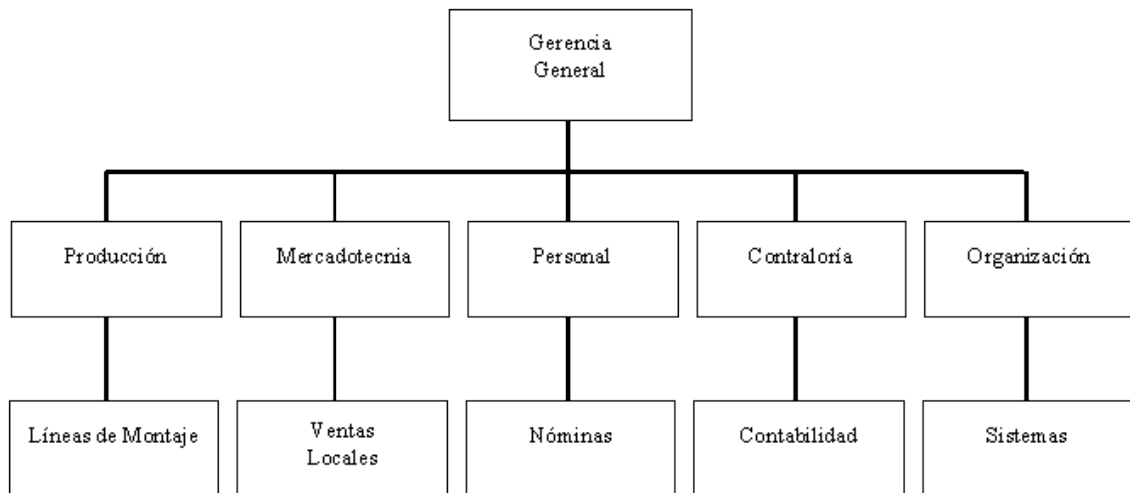
Organización informal: son redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se presentan por escrito, pero se cumplen habitualmente. Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en oposición con los objetivos de la empresa.

### **1.9 Sistemas de organización**

Estos están definidos por la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a la relación entre los gerentes y los empleados; los mismos se sub-dividen en:

Lineal o militar: es el que concentra la autoridad en una sola persona. El jefe toma todas las decisiones y las responsabilidades.



### Sistema de Organización Lineal

#### Ventajas del Sistema

- Sencillo y claro.
- No hay conflicto de autoridades ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina.

Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

#### Desventajas del Sistema

- Se carece de especialización.
- No hay flexibilidad para futuras expansiones.
- Es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar a todos los aspectos que deben coordinar.
- Se propicia la arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad.

Sistema de organización funcional, departamental o de Taylor. Es el que se organiza específicamente por departamentos, basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa.

#### Conceptualización de cultura organizacional

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

#### **1.10 Funciones de la cultura organizacional**

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.

Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.

Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.

Competitividad e innovación.

Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.

Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.

Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.

Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.

Fortalecer la estabilidad del sistema social.

Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

### **1.11 Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarias, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa

a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

### **1.12 Características personales**

De manera complementaria, y en relación directa con los factores de riesgo psicosocial se encuentran factores moderadores o variables asociados inherentes a cada uno de los miembros de la empresa como persona, y que determinan el grado de incidencia y en la salud. En este sentido el interés que comporta estas relaciones permitiría hacer previsiones del efecto de ciertas agrupaciones de estresores sobre el individuo. Por tanto se hace indispensable tener presente:

**Género:** Está determinado por las diferencias biológicas y físicas, muy diferentes a los roles establecidos socialmente.

**Edad:** La edad en sí misma no es fuente de riesgo es una característica que modera la experiencia de estrés. Se convierte en un factor de riesgo psicolaboral cuando se halla acompañada de situaciones de discriminación o desventaja en el trabajo o de actitudes sociales negativas que contribuyen al menosprecio o a la preferencia de unas edades sobre otras.

**Personalidad:** Tiene relación con nuestra forma de ser (introversión, extroversión, características cognitivas), comportarnos y de reaccionar ante los semejantes en distintas situaciones. La vulnerabilidad ante las diversas



circunstancias laborales está determinada por cómo cada persona afronta o enfrenta las demandas de su entorno así como por la (toma de control interno o externo) tolera la ambigüedad, da importancia y valor lo que uno es, está haciendo y por tanto se implica en las diferentes situaciones de la vida. Expectativas y metas personales.

**Antecedentes Psicológicos:** Está relacionada con la historia de aprendizaje del individuo y los casos o enfermedades familiares. Por lo tanto es claro que, son individuales y que de la misma forma pueden propiciar o no un accidente de trabajo.

La valoración psicológica de cada uno de los empleados y empleadas constituye una medida de prevención de la enfermedad y promoción de la salud que de forma global e integral con los exámenes médicos periódicos permita identificar objetivos claros que orienten el programa de salud laboral, minimizando con ello las enfermedades laborales, los accidentes de trabajo y los costos para la empresa por demandas del trabajador.

Aunque se ha hecho referencia directa a los factores psicosociales relacionados con el ambiente laboral, existen variables que potencializan el estrés ocupacional y son externas al contexto laboral:

**Factores Exógenos:** Son todas aquellas variables del entorno del ser humano que se encuentran en asociación o relación directa con la calidad de vida del trabajador cabe destacar:

**Vida Familiar:** en donde se incluyen las relaciones padres, hermanos, hijos, esposa, etc. Y sus diferentes problemáticas.

## **1.13 Entorno Cultural y Social**

### **1.13.1 Contexto Socioeconómico**

La persona está inmersa dentro de diversos contextos y debe existir un equilibrio en sus diversas áreas de ajuste (familiar, social, económico, sexual, académico, etc.) para que se sienta más satisfecha con sus logros, consigo misma y con los demás.

Entendiendo al ser humano como un ser integral es necesario tener presente que un problema en cualquiera de sus áreas de ajuste se verá directamente reflejado en su desempeño laboral y en la prevención de accidentes de trabajo.

El diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y su incidencia en la salud, satisfacción y resultados del trabajador, requiere de diferentes métodos de medición e investigación, los cuales deben brindar información que sirva de base para la identificación de los factores problemáticos y el establecimiento de las medidas de control y estrategias de prevención. Sin embargo, en la mayoría de los casos esta valoración no es una de las prioridades del programa de salud laboral, y sólo se presta atención cuando se identifican signos claramente relacionados con el estrés ocupacional, como por ejemplo el incremento en bebidas cafeínas, alcohol, tabaco, ausencias injustificadas y o visitas periódicas al médico.

### **1.13.2 Diferencias individuales**

Las diferencias individuales son el conjunto de características o rasgos que diferencian a una persona de las demás.

Cada uno de nosotros es diferente, ya que el psiquismo de cada uno, se procesa y elabora de distinta forma de acuerdo a algunos factores.

Bases de las diferencias individuales

Estas diferencias se dividen en dos grandes grupos: herencia y medio circundante.

La herencia determina valores físicos como el del color de pelo, estatura, etc.

El medio circundante: cultura, educación; facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades.

#### Las diferencias individuales en el trabajo

Aquí se observa la influencia de las diferencias individuales en aspectos como:

Productividad.

Valoración de méritos.

Estabilidad en la ejecución del trabajo.

Estabilidad en el empleo.

Habilidad para supervisar, etc. Existen unas causas innatas, que vienen determinadas por nuestra naturaleza y nuestra realidad genética, que conforman, en cierta medida, lo que llamamos el carácter, el temperamento, la personalidad de cada individuo.

Temperamento: Características emocionales susceptibles de estimulación con una determinada fuerza y velocidad en la respuesta, que provocan en el sujeto un estado de ánimo predominante. Está relacionado con las emociones (procesos

afectivos y expresivos), las diferencias estables individuales en la expresión de las emociones y la carga genética. Habla de diferencias individuales innatas y biológicas.

**Carácter:** Colección de hábitos y reglas adquiridas por el individuo para utilizarlas en su vida de relación cotidiana. Influyen en la conducta social. El carácter es la respuesta a las exigencias del medio. Está relacionado con la conducta sociopolítica, el desarrollo infantil y juvenil y la educación en valores. Habla de diferencias individuales y características adquiridas.

**Personalidad:** Organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al ambiente. Integra la inteligencia, la constitución, el carácter y el temperamento. Puede definirse como la manera de ser de un individuo.

**Inteligencia:** Conjunto de aptitudes o capacidades que afectan al rendimiento cognitivo y permiten un tratamiento de la información para adaptarse al medio. Incluye, de más específico a menos específico: Aptitudes primarias (capacidad verbal y matemática); Aptitudes secundarias (inteligencia cristalizada y velocidad cognitiva) y Factor g (inteligencia general).

### **1.13.3 Integración del factor humano**

Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entretenimiento y compensación del personal.

## **Los principios de la integración de personas:**

Adecuación de hombres y funciones.

Provisión de elementos administrativos.

Importancia de la introducción adecuada.

### **Adecuación de hombres y funciones:**

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. Puede ocurrir, que los altos niveles administrativos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que por ejemplo: un gerente tiene muchas posibilidades, y dependerá de su personal capacidad, iniciativa, etc. El hacer el puesto más importante, ya que en cierto modo, la empresa será toda ella como sea su jefe supremo.

### **Provisión de elementos administrativos**

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Un trabajador debe conocer con precisión su puesto, para que desarrolle adecuadamente.

### Importancia de la inducción adecuada

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene mucha importancia y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. Podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último mozo.

### Principios de la integración de las cosas

Ya hemos señalado anteriormente que la integración de “las cosas” se estudia en todo detalle dentro de las materias de producción, ventas finanzas, etc. Con todo señalaremos aquí las nociones fundamentales al respecto. Si la integración, como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo, y al mismo tiempo, usar de reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

#### **1.14 Reclutamiento de personal**

### Reglas y técnicas de la integración de personas.

Para tratarse de un campo eminentemente factual, creemos que resulta más claro y objetivo presentar conjuntamente as reglas que presiden en el proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrlas.

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requiere cuatro pasos:

## **Reclutamiento**

## **Selección**

## **Introducción**

## **Desarrollo**

## **Integración de cosas**

### Reclutamiento

Tiene por objeto hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto dentro de ella. Se distinguen dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

### Selección de personal

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado en una serie de cribas que bajo, el criterio de requerimientos del puesto vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

### Inducción del personal

Hemos destacado ya su importancia al hablar del principio respectivo mencionaremos aquí que suele comprender dos partes:

### Introducción general a la empresa

Puede llevarse a cabo en el departamento de personal. En el solicitante firma el contrato de trabajo se hacen las anotaciones necesarias de registro, y filiación etc., se da la bienvenida al solicitante en base al manual del empleado que contiene políticas de la empresa su organización etc., se hace un recorrido por la planta presentación con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

#### En su departamento o sección

Se hará la explicación detallada de su trabajo en base al puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo se le hará recorrer los sitios que habrá de aprovisionarse material entregar productos terminados y rendir informes cobrar su sueldo.

#### Desarrollo de personal

Todo elemento que integra una empresa necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea para adaptarlo a lo que el puesto requiere.

Este desarrollo debe darse siempre, pero es más necesario tratándose de trabajadores de nuevo ingreso. Y puede ser teórico por ejemplo: matemáticas a taller, dibujo, o práctico a fin de que todo trabajador adquiera mayor destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de sus labores.

#### Integración de las cosas

Para la integración de las cosas en la empresa es necesario el estudio en todo su detalle dentro de las materias de la producción ventas finanzas etc. Y como es



una técnica requiere fundamentarse en principios que sirvan de base a las políticas en ese campo.

### **1.15 Las competencias**

Capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana, profesional y social.

Compleja integración de atributos que imprimen énfasis a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para él. Es más que la suma de todos esos atributos es un sistema que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de dichos atributos en una situación laboral real.

Es un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral, comprometido con el proyecto social cubano.

De estos conceptos presentados, podemos inferir que una competencia está a mayor nivel que una habilidad, ya que la primera integra un conjunto de habilidades, conocimientos, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada. Dicho de otro modo una competencia integra: saber, saber hacer y saber ser.

Es necesario plantear que el nombre solo no indica mucho sobre la naturaleza de la competencia; ya que se necesita el plan marco o descriptor de la competencia donde se establezcan los elementos de competencia, el contexto de realización y los criterios de desempeño.

### **1.15.1 Clasificación de las competencias**

#### Las competencias se clasifican en generales y particulares

Competencias generales, son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar texto en una lengua extranjera y aplicar métodos de cálculo, mientras que las competencias particulares o específicas, son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, etc. No obstante, también hay otra clasificación que no discutiremos en básicas, genéricas y específicas (véase Las 40 preguntas sobre formación por competencias)

En el politécnico de Química "Mártires de Girón" se llevó a cabo un experimento pedagógico para la introducción de la formación por competencias en Cuba, en el período comprendido entre 1999 y 2002, para ello se tomó a la especialidad de técnico medio en farmacia industrial y a partir de la metodología aplicada se determinaron las siguientes competencias:

### **1.15.2 Competencias generales**

- 1) Interpretar códigos y gráficos
- 2) Interpretar textos en español
- 3) Comunicar oralmente y por escrito en español
- 4) Aplicar normas de seguridad e higiene
- 5) Utilizar la computadora

### **1.15.3 Competencias particulares**

- 1) Analizar la función de trabajo
- 2) Realizar análisis bioquímicos
- 3) Realizar análisis microbiológicos
- 4) Elaborar medicamentos líquidos
- 5) Elaborar medicamentos sólidos
- 6) Elaborar aerosoles
- 7) Realizar proyecto técnico químico-farmacéutico
- 8) Encargarse de un proyecto técnico

## **CAPITULO II**

### **2. FACTORES PSICOSOCIALES**

#### **2.1 Definición de los factores psicosociales**

Los factores psicosociales son aquellas características de la organización del trabajo que afectan la salud de las personas a través de mecanismos psico-fisiológicos también llamados estrés. Es posible definir el estrés como una respuesta del organismo ante demandas internas o externas que, en principio, resultan amenazantes, consistiendo básicamente en la movilización de recursos fisiológicos y psicológicos para poder afrontar tales demandas. Esta respuesta puede ser beneficiosa para mantener la salud e incluso la vida en casos extremadamente peligrosos; pero puede llegar a ser perjudicial para el organismo por provocar que dichos recursos fisiológicos y/o psicológicos superen un cierto límite aceptable por el propio organismo dejándolo más vulnerable a enfermedades (trastornos psico-fisiológicos; alteraciones gastrointestinales, enfermedades cardiovasculares, disfunciones sexuales, etc.).

Es importante resaltar que esas demandas que generan el estrés son las que percibe la persona, y por tanto, son subjetivas. Es decir, la situación real, objetiva, no tiene apenas importancia en el desencadenamiento del estrés. Una misma situación puede ser estresante para un individuo y placentera para otro. En resumen, el concepto de estrés implica un ajuste inadecuado entre la persona y su entorno. La situación de desajuste o desequilibrio, mantenida en el tiempo, produce una serie de consecuencias en el individuo que afectan a los tres aspectos de su salud: físicas, psíquicas y socio laborales. Un determinado grado de estrés estimula el organismo y permite que éste alcance su objetivo, volviendo

a la normalidad cuando el estímulo ha cesado. Cuando se mantiene la presión y se entra en el estado de resistencia, las personas empiezan a tener una sensación de discomfort (tensión muscular, palpitaciones, etc.). Si continúa el estresor, se llega al estado de agotamiento con posibles alteraciones funcionales y orgánicas: son las llamadas enfermedades de adaptación. Estos síntomas son percibidos como negativos por las personas y producen preocupación; a su vez, esta preocupación agrava los síntomas y así llega a originarse un círculo vicioso. Siguiendo estos mismos principios, el estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. No es una enfermedad, pero si se sufre de una forma intensa o continuada puede provocar problemas de salud física y mental: enfermedades cardíacas, gastrointestinales y musculoesqueléticas. Por tanto, el estrés laboral puede definirse como una reacción fisiológica y emocional de carácter perjudicial que se produce cuando los requisitos del empleo, el entorno laboral o la organización del trabajo no corresponden a las aptitudes del trabajador, a sus recursos o a sus necesidades. Las principales fuentes de estrés en el lugar de trabajo son las exigencias inherentes al puesto ocupado, la falta de control sobre la situación de uno mismo, los cambios, los conflictos entre funciones, las relaciones interpersonales, la falta de respaldo en el trabajo y la dificultad de lograr un equilibrio entre la vida laboral y fuera del trabajo.

## **2.2 Causas de los factores psicosociales**

Las causas están ligadas específicamente a la actividad laboral desarrollada, son muy diversas y tienen un efecto acumulativo.

Falta de colaboración de las familias

Escasez de recursos materiales, espaciales y personales.

Diversidad de necesidades educativas.

Innovaciones educativas sin formación previa.

Sentirse mal pagado y sobrepasado por el trabajo.

Carencia de competencias en la gestión del trabajo.

Sin capacidad de decisión.

Falta de motivación y de interés

Conflictos entre compañeros

Falta de reconocimiento social

Implantación de las nuevas tecnologías.

### **2.3 Efectos de los factores psicosociales**

Los efectos se los puede clasificar en función de que las consecuencias sean psicológicas, comporta mentales, físicas y sobre los centros de enseñanza.

Consecuencias psicológicas y de comportamiento

#### **Efectos negativos:**

Preocupación excesiva

Incapacidad para tomar decisiones

Sensación de confusión

Incapacidad para concentrarse

Dificultad para mantener la atención

Sentimientos de falta de control

Sensación de desorientación

Frecuentes olvidos

Bloqueos mentales

Hipersensibilidad a las críticas

Mal humor

**Trastornos psicológicos:**

Trastornos del sueño

Ansiedad, miedos y fobias

Adicción a drogas y alcohol

Depresión y otros trastornos afectivos

Alteración de las conductas de alimentación

Trastornos de personalidad

Las consecuencias sobre el comportamiento no se limitarían exclusivamente en el ámbito laboral sino que tendrían también su reflejo sobre la conducta social y privada de los miembros de la profesión docente. Estas personas pueden estar irritables, descuidadas, parecer como irracionales, agresivas o incluso violentas. Las consecuencias pueden ser por tanto: rupturas de relaciones, separaciones y divorcios, accidentes, etc.

De ello puede derivarse un mal funcionamiento de las facultades cognoscitivas (como por ejemplo, la capacidad para concentrarse, para memorizar y para tomar decisiones). Formas de comportamiento concebidas en un principio para evitar este estado de cosas, dirigidas a asumir y dominar su trabajo, pueden transformarse en comportamientos obsesivos, rígidos e irreflexivos. Los trastornos psicósomáticos de los que se queja el trabajador y los síntomas psicopatológicos, o incluso la sensación de no encontrarse a gusto, son los efectos a largo plazo del estrés más normalmente medidos.

Broadbent y Gath compararon grupos de trabajadores ocupados en diversas tareas repetitivas ejecutadas a un ritmo impuesto por la máquina, en tareas realizadas a su propio ritmo y en tareas no repetitivas. Tomaron como indicadores del estrés la ansiedad, los síntomas somáticos, la depresión y la insatisfacción.

## **2.4 Consecuencias del estrés laboral sobre el comportamiento**

De forma general se identifican estas consecuencias:

Excesivo consumo de café, nicotina, alcohol y medicamentos.

Cambios en los hábitos alimentarios.

Falta de ejercicio físico.

Abandono de actividades sociales.

Sensación de estar enfermo y utilización excesiva de servicios de salud.

Cambios generales en la forma de vida

Comportamientos antisociales

Disfunciones en las relaciones personales y sexuales

Depresión

Suicidio

Pero en el ámbito laboral las consecuencias pueden ser:

Absentismo

Bajo rendimiento cuantitativo y cualitativo

Incremento del número de accidentes

Conflictos interpersonales

Comportamientos inseguros



### **2.4.1 Consecuencias físicas**

Las alteraciones de las funciones orgánicas más comunes en las personas expuestas a situaciones de estrés en el trabajo son problemas:

Musculares, como tensión y dolor.

Gástricos e intestinales, como indigestión, vómitos, acidez, estreñimiento, úlceras, colon irritable.

Cardíacos y vasculares, como palpitaciones, arritmias y dolor en el pecho, enfermedades coronarias (infarto de miocardio), e hipertensas.

Pulmonares y respiratorias, como dificultad para respirar o respiración anormalmente rápida o profunda, asma. Del sistema nervioso central, como trastornos del sueño, debilidad, desfallecimientos o dolores de cabeza.

Cutáneos: eczemas y otras enfermedades de la piel.

Sexuales: frigidez e impotencia.

Alteraciones de la menstruación: menstruación dolorosa y alteraciones en la periodicidad.

Inmunitarias: baja resistencia a la enfermedad, infecciones frecuentes, agravamiento de enfermedades de base inmunológica.

### **2.5 Clases de los factores psicosociales**

En muchas partes del mundo la mayoría de la mano de obra trabaja todavía en el sector agrícola y en pequeñas empresas, donde la carga de trabajo es muy pesada, las condiciones de higiene son deficientes y la exposición a los accidentes y enfermedades son una constante amenaza para la salud.

### **2.5.1 Factores propios de la tarea**

Esta sobrecarga de trabajo puede ser cuantitativa (cuando hay demasiado que hacer) o cualitativa (cuando el trabajo es demasiado difícil). Varias categorías de trastornos del comportamiento y síntomas de disfunciones se atribuyen a una carga excesiva de trabajo. Se ha señalado una relación entre la sobrecarga cuantitativa de trabajo y el consumo de tabaco. Basándose en una muestra de 1 500 asalariados, constatan que una sobrecarga de trabajo produce síntomas de estrés, como la pérdida del respeto hacia sí mismo, una motivación mediocre para el trabajo y una tendencia a refugiarse en la bebida.

Se ha establecido una relación entre el trabajo monótono, rutinario, efectuado en un ambiente poco estimulante propio de la producción en masa (por ejemplo: líneas de montaje con ritmos de trabajo impuestos y determinadas tareas de oficina) y diferentes categorías de afecciones orgánicas, trastornos fisiológicos y otras enfermedades. La falta de incentivos, cuyas consecuencias se agravan a menudo por el hecho de que el trabajador no domina la situación, también pueden derivarse del uso de técnicas muy perfeccionadas. En las centrales nucleares el operador no dedica la mayor parte de su tiempo a tareas estimulantes, sino a tareas monótonas. En ciertos puestos de vigilante o de operador en estas centrales es necesario acostumbrarse a largos períodos de tedio que pueden ser interrumpidos repentinamente por una situación de gran urgencia que trastorna la buena marcha de trabajo. Ello puede conducir a un quebrantamiento repentino del estado físico y mental del interesado en detrimento de su salud.

### **2.5.2 Organización del tiempo de trabajo**

La duración diaria de trabajo, así como su duración semanal, mensual, anual y la de toda la vida productiva, en gran medida estructuran la forma de vida de la población activa. Están vinculadas a las estructuras de sueño y de vigilia, a la participación social y al estilo general de vida de la población. Evidentemente, esto también repercute en la salud.

Se ha comprobado que el trabajo por turnos modifica los ritmos biológicos, la temperatura del cuerpo, el metabolismo, los niveles de azúcar en la sangre, la agilidad mental y la motivación en el trabajo. Durante la vida cotidiana, los efectos pueden manifestarse particularmente durante el sueño, en las costumbres de alimentación, la vida familiar y las actividades sociales. Los estudios indican que los trabajadores por turnos se quejan más frecuentemente que los trabajadores diurnos de cansancio y de desarreglos gastrointestinales.

En un estudio sobre los controladores de tráfico aéreo se comprobó que había entre ellos cuatro veces más casos de hipertensión, y también más casos de diabetes y úlceras gástricas, que en un grupo de control de personal aeronáutico con menos responsabilidades. Si bien otros factores de tensión eran importantes en la incidencia de estos problemas de salud relacionados con el estrés, quedó demostrado que la causa principal del estrés era el trabajo por turnos.

### **2.5.3 Introducción de cambios en el lugar de trabajo**

La competencia económica y la creciente libertad del comercio, obligan a las empresas para su subsistencia y prosperidad, a cambiar su forma y manera de producción. Todos los sectores económicos tienen que hacer frente a este

problema evolutivo que tiene importantes consecuencias sobre los factores psicosociales.

Entre las Omisiones y errores que se encuentran frecuentemente, pueden citarse:

Los cambios que no se preparan tecnológicamente ni psicológicamente. Los trabajadores no reciben información ni formación anticipadas y adecuadas;

Los nuevos métodos que no evalúan los costos humanos y no se conciben según los principios ergonómicos en la etapa de su planificación;

Las medidas de apoyo que no se aplican suficientemente cuando se introducen cambios en el trabajo, como por ejemplo, una nueva tecnología. Es necesario desplegar esfuerzos para reducir o amortiguar el impacto de las nuevas tecnologías en los trabajadores afectados mediante una nueva formación que tal vez mejore su situación profesional. Para los trabajadores de edad, deberían trazarse planes de jubilación. Habría que ofrecer oportunidades apropiadas a los trabajadores.

#### **2.5.4 Cambios tecnológicos**

Industrialización.- la industrialización acarrea problemas relacionados con la salud en el trabajo, especialmente por razones psicosociales. Entre los más importantes puede citarse el problema de los trabajadores provenientes de regiones agrícolas y rurales, con todos sus valores y creencias, y su adaptación a la nueva forma de vida, a lo que se suma su falta de formación. El abandono de una forma tradicional de vida en un ambiente conocido, la exposición al cambio, la posibilidad de ganar más y la rapidez con que estos cambios se producen tienden a precipitar a los trabajadores en problemas de desadaptación. Sucede también

que muchos se ven forzados a vivir en condiciones insalubres, como las de las barriadas o villas de miseria alrededor de las fábricas, y separados de sus familias, que quedaron en sus aldeas de origen. El endeudamiento, el juego y el alcoholismo complican sus vidas. La tasa de suicidio entre estos trabajadores tiende a ser más elevada, un indicador importante de este serio problema de ajuste y adaptación al cambio. En realidad, estos problemas psicosociales relacionados con la industrialización son muy similares a aquellos que experimentaron los países industrializados en sus tempranas etapas de desarrollo.

#### **2.5.5 Introducción de nuevas tecnologías**

El estrés psicológico y los problemas de salud relacionados con la computarización y la utilización de pantallas catódicas preocupan mucho en la actualidad. Las condiciones de trabajo en instalaciones automatizadas han sido objeto de estudios científicos centrados en la ergonomía y la higiene.

Estudio sobre la utilización de terminales de computadora con pantallas establecen que la posibilidad de utilizar las facultades cognoscitivas reviste una importancia capital respecto del esfuerzo mental exigido y de las reacciones ante el estrés.

El proceso de entrada de la información es monótono, poco variado y nada estimulante.

Las personas que lo efectúan se quejan de reacciones de estrés y de trastornos de salud con mayor frecuencia que sus compañeros ocupados en tareas más variadas, como corregir errores o atender a la clientela. Indicadores fisiológicos confirman la realidad de las tensiones mentales percibidas por los pacientes.

Los cambios en el nivel de calificación del empleo a raíz de la automatización también influyen en las reacciones de los trabajadores. Cuando hay baja en el nivel de la calificación, el interesado se queja de que su trabajo es monótono aunque diste mucho de serlo. Por otra parte, indican que el 60 por ciento de los operadores de terminales de computadora con pantalla que se dedicaban anteriormente a tareas de oficina consideran que su nueva ocupación es monótona y cansada aun cuando era análoga a la anterior.

Los trabajadores perciben los retrasos y las averías del sistema computadorizado como un estorbo grave. La imposibilidad de prever estos retrasos o estas averías y de prepararse para subsanarlos impide controlar el volumen diario de trabajo que es la causa principal de la irritación y el sentimiento de frustración que suscita este tipo de incidentes. Además, aun cuando en cierta medida la carga mental percibida era inferior, la mayoría de los empleados consideraron que el período de transición había sido estresante.

A pesar de las dificultades que puede crear su aplicación en cualquier puesto de trabajo, es innegable que la computadora introduce en los métodos de trabajo tradicionales más rutinarios y monótonos un elemento de diversidad y de estímulo. Por ejemplo, un estudio sobre la preparación de los textos en las artes gráficas demostró que los obreros ocupados en tareas de compaginación en terminales con pantalla se sienten más satisfechos, se quejan menos del estrés al término de la jornada, e incluso presentan menos síntomas de carga de trabajo negativa, al compararse con una muestra de sus compañeros ocupados en el mismo trabajo con métodos tradicionales.

Recientes estudios en la materia conducen a la conclusión de que, cuando las tareas computadorizadas crean estrés y una inadecuada carga de trabajo, es debido sobre todo a que el trabajo no es suficientemente variado y limita demasiado la iniciativa del operadora. Antes de proceder a la computarización es menester determinar los componentes de cada tarea que serán afectados por el cambio, sea de la tecnología o de organización del trabajo; ello requiere investigaciones complementarias.

## **2.6 Clima laboral**

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

### **2.6.1 Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

### **2.6.2 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas**

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis

positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido



propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alterabilidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

### **2.6.3 Diferencia entre clima y cultura organizacional**

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto a qué estudiar sino al cómo estudiarla.

#### **Clima**

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran psicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

#### **Cultura**

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

#### **Clima organizacional**

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

#### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que

comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

## **2.7 Satisfacción laboral**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

Las necesidades

Los valores

Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

Las comparaciones sociales con otros empleados

Las características de empleos anteriores

Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

Retribución

Condiciones de trabajo

Supervisión

Compañeros

Contenido del puesto

Seguridad en el empleo

Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

#### Modelo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo

Sistema de recompensas justas

Condiciones favorables de trabajo

Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

## Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### **2.7.1 Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de

los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **2.7.2 Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

### **2.7.3 Consecuencias de la satisfacción laboral**

#### **Satisfacción, Insatisfacción Y Producción**

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación, según se muestra en el cuadro adjunto.

#### **Compromiso con el trabajo**

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

#### **Satisfacción laboral**

Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta

habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

El análisis minucioso de las investigaciones indica que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de



satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

En contraposición a las afirmaciones anteriores, una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal

sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia.

## **2.8 Síndrome de Burnout**

Qué es el Síndrome de Burnout

Se trata de un Síndrome clínico descrito en 1974 por Freudenberg, psiquiatra, que trabajaba en una clínica para toxicómanos en Nueva York. Observó que al año de trabajar, la mayoría de los voluntarios sufría una progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento, con síntomas de ansiedad y de depresión, así como desmotivación en su trabajo y agresividad con los pacientes.

En las mismas fechas, la psicóloga social Cristina Maslach, estudiando las respuestas emocionales de los profesionales de ayuda, calificó a los afectados de “Sobrecarga emocional” o síndrome del Burnout (quemado).

Esta autora lo describió como “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal” que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas.

Incluye:

**Agotamiento emocional**, se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales.

**Despersonalización o deshumanización**, consistente en el desarrollo de actitudes negativas y de insensibilidad hacia los receptores de servicio prestado.

**Falta de realización personal**, con tendencias a evaluar el propio trabajo de

forma negativa, con vivencias de insuficiencia profesional y baja autoestima personal

**Síntomas físicos de estrés**, como cansancio y malestar general.

#### Etiología del Burnout

La atención al paciente es la primera causa de estrés, así como la satisfacción laboral. El sufrimiento o estrés interpersonal del profesional se origina por la identificación con la angustia del enfermo y de sus familiares, por la reactivación de sus conflictos propios y la frustración de sus perspectivas diagnósticos-terapéuticas con respecto al padecimiento del enfermo.

**La edad** aunque parece no influir en la aparición del síndrome se considera que puede existir un periodo de sensibilización debido a que habría unos años en los que el profesional sería especialmente vulnerable a éste, siendo estos los primeros años de carrera profesional dado que sería el periodo en el que se produce la transición de las expectativas idealistas hacia la práctica cotidiana, aprendiéndose en este tiempo que tanto las recompensas personales, profesionales y económicas, no son ni las prometidas ni las esperadas.

Según **el género** sería principalmente las mujeres el grupo más vulnerable, quizá en este caso de los sanitarios por razones diferentes como podrían ser la doble carga de trabajo que con lleva la práctica profesional y la tarea familiar así como la elección de determinadas especialidades profesionales que prolongarían el rol de mujer.

**El estado civil**, aunque se ha asociado el Síndrome más con las personas que no tienen pareja estable, tampoco hay un acuerdo unánime; parece que las personas

solteras tienen mayor cansancio emocional, menor realización personal y mayor despersonalización, que aquellas otras que o bien están casadas o conviven con parejas estables. En este mismo orden la existencia o no de hijos hace que estas personas puedan ser más resistentes al síndrome, debido a la tendencia generalmente encontrada en los padres, a ser personas más maduras y estables, y la implicación con la familia y los hijos hace que tengan mayor capacidad para afrontar problemas personales y conflictos emocionales; y ser más realistas con la ayuda del apoyo familiar.

**Turnos laborales** y el horario laboral de estos profesionales pueden conllevar para algunos autores la presencia del síndrome aunque tampoco existe unanimidad en este criterio; siendo en enfermería donde esta influencia es mayor.

Es conocida la relación entre Burnout y sobrecarga laboral en los profesionales asistenciales, de manera que este factor produciría una disminución de la calidad de las prestaciones ofrecidas por estos trabajadores, tanto cualitativa como cuantitativamente. Sin embargo no parece existir una clara relación entre el número de horas de contacto con los pacientes y la aparición de Burnout, si bien si es referida por otros autores.

También el salario ha sido invocado como otro factor que afectaría al desarrollo de Burnout en estos profesionales, aunque no queda claro en la literatura.

### **2.8.1 Escaso trabajo real de equipo**

Después de 15 años todavía sigue sin haber una definición clara (normada) entre los diferentes estamentos no médicos, con lo que al final lo que no se hace, lo tiene que hacer el médico. Este tema ha creado y sigue creando importantes

tensiones y gasto intensos de energía, por dejar al voluntarismo y a las buenas intenciones de los componentes del equipo, la solución del reparto de responsabilidades. Es probable que en algunos equipos por la sintonía personal de sus componentes y otras circunstancias, se haya conseguido.

La excesiva presión asistencial no permite la existencia de espacios informales de contacto (comienzos de jornada, desayuno, final de jornada) entre los componentes del equipo, que fomenten “una buena atmósfera de grupo” Todo esto hace que no se tenga un objetivo común, sino múltiples objetivos, con frecuencia enfrentados, lo que provoca discusiones estériles y muy desgastantes , fomentando la competitividad insana ,en lugar de la colaboración para conseguir un objetivo común (misión fundamental de un equipo de trabajo).

### **Manifestaciones mentales**

Sentimientos de vacío, agotamiento, fracaso, impotencia, baja autoestima y pobre realización personal. Es frecuente apreciar nerviosismo, inquietud, dificultad para la concentración y una baja tolerancia a la frustración, con comportamiento paranoides y /o agresivos hacia los pacientes, compañeros y la propia familia.

### **Manifestaciones físicas**

Cefaleas, insomnio, algias osteo musculares, alteraciones gastrointestinales, taquicardia etc.

### **Manifestaciones conductuales**

Predominio de conductas adictivas y de evitar, consumo aumentado de café, alcohol, fármacos y drogas ilegales, ausentismo laboral, bajo rendimiento

personal, distanciamiento afectivo de los enfermos y compañeros y frecuentes conflictos interpersonales en el ámbito del trabajo y dentro de la propia familia.

### **2.8.2 Puntos claves para la prevención del Burnout**

Proceso personal de adaptación de expectativas a la realidad cotidiana.

Formación en emociones.

Equilibrio de áreas vitales: familia, amigos, aficiones, descanso, trabajo.

Fomento de buena atmósfera de equipo: espacios comunes, objetivos comunes.

Limitar a un máximo la agenda asistencial.

Tiempo adecuado por paciente: 10 minutos de media como mínimo.

Minimizar la burocracia con apoyo de personal auxiliar.

Formación continuada reglada, dentro de la jornada laboral.

### **2.8.3 Consecuencias derivadas del Burnout**

**Inadecuación profesional:** Una de las posibles causas del Burnout esta inadecuación (no adaptarse el perfil profesional y personal del individuo al perfil del puesto de trabajo que desempeña), no tanto por sí mismo como por el hecho de tener que seguir trabajando en un puesto con el que objetivamente no está adecuado profesionalmente. Esta variable estaría relacionada con la identidad profesional que indican.

**Exigencias del trabajo:** Referidas a las exigencias del trabajo que sobrepasan las racionalmente aceptables, y que suelen ir acompañadas de exceso de tareas que no son agradables. A más exigencias y por tanto mayor responsabilidad en sus actuaciones habituales, mayor probabilidad de aparición del síndrome, sobre todo si estas exigencias van acompañadas de **Interacción trabajador-cliente:**

Dicha interacción da lugar a fricciones y conflictos cotidianos, aparece como una variable predictor del Burnout.

**Conflicto y ambigüedad de rol:** La ambigüedad de rol tiene más relación con lo incontrolable de ese rol que el trabajador desempeña, y con la necesidad de conocer mejor cuáles son sus funciones en el puesto de trabajo. El conflicto de rol está relacionado con el conflicto existente entre lo que el trabajador espera del desempeño de su puesto de trabajo y lo que los otros (compañeros y supervisores) esperan que desempeñe. Lógicamente, a mayor ambigüedad y/o conflicto de rol mayor probabilidad de aparecer Burnout.

**Participación en la toma de decisiones:** Esta participación condiciona aspectos tales como seguridad personal, responsabilidad, realización personal, ya que permite al individuo tomar decisiones que van a tener una repercusión en el trabajo a menor posibilidad de tomar decisiones, mayor probabilidad de padecer Burnout.

**Recompensas:** la falta de recompensas (tanto las económicas como las sociales, consecuentes a un trabajo bien realizado, o a una trayectoria profesional relevante) predicen la aparición del Burnout.

**Apoyo organizacional:** Entendido como apoyo recibido en la dinámica propia del trabajo por parte de los supervisores y/o compañeros. A menor apoyo mayor predicción de Burnout.

**Expectativas en el trabajo:** Tienen que ver con el hecho de que se cumplan en el trabajo aquellas metas que la persona se forjó hacia él, que exista el éxito constatable que el individuo persigue. Conforme disminuye la probabilidad de que

se cumplan las expectativas, mayor es la opción de que aparezca el síndrome. Las expectativas están íntimamente relacionadas con la valoración que el trabajador hace de los problemas que se presentan en su contexto laboral. En este sentido han comprobado que aquellos individuos que valoran más negativamente las situaciones problemáticas del trabajo, presentan una mayor predisposición al agotamiento emocional.

**Relaciones con los compañeros:** Dichas relaciones son decisivas en la dinámica que se genera y, por tanto, en cuanto al clima laboral resultante. Cuanto más aversivo es este clima, más probabilidad hay de que aparezca Burnout.

**Estresores económicos:** Cuando existe inseguridad económica (contrato inestable, ausencia del mismo, insuficiencia económica, previsiones negativas sobre el futuro del puesto de trabajo, etc.) aumenta la vulnerabilidad al Burnout.

**Satisfacción laboral:** La satisfacción laboral está provocada por los diversos componentes del trabajo, e influyen en el individuo que lo desempeña cuando esta satisfacción no se encuentra en el trabajo aparece el síndrome.

**Adicción al trabajo:** El término se ha aplicado a aquellos individuos que presentan una absoluta dedicación al trabajo, por encima de otras actividades familiares o personales. Describieron a estas personas como más propensas a padecer Burnout.

**Autonomía en el trabajo:** La autonomía en el trabajo es la libertad de acción, dentro de unas normas establecidas por la organización, de que dispone el individuo para desarrollar adecuadamente su trabajo.



**Violencia y acoso en el lugar de trabajo:** No hay una definición única de violencia en el lugar de trabajo, pero si hay un elemento común a tener en cuenta: el concepto de violencia no solo debe abarcar la agresión física (pegar, golpear, empujar, disparar), sino que debe abarcar otras conductas susceptibles de violentar o intimidar al que las sufre (conductas verbales, amenazas, acoso, intimidación), de hecho esta segunda posibilidad es mucho más común que la primera, el problema es que se suele asumir como algo más normal, en la relación laboral.

La forma de definir la violencia en el lugar de trabajo es importante para evaluar la dimensión del problema e identificar aquellas áreas sobre las cuales se debe actuar o tomar iniciativas concretas. Como lugar de trabajo debemos entender, no solo el centro donde se desarrolla la actividad laboral, incluye cualquier otro lugar donde el trabajador se desplace a causa de su relación laboral.

Clasificación de los tipos de violencia

### **Violencia tipo I**

Se caracteriza este grupo porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima. Es decir, no existe un trato comercial o de usuario entre el perpetrador y la víctima. Los casos más habituales se refieren a acciones con ánimo de robo. El mayor riesgo de sufrir violencia de este tipo lo tienen los establecimientos comerciales, bancos, lugares de almacenamiento de objetos valiosos, personas que trabajan con intercambio de dinero, taxistas, etc.

## **Violencia tipo II**

En estos casos existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quien recibe un servicio ofrecido por el lugar afectado por el hecho violento o que ofrece la propia víctima (un cliente, un paciente, un consumidor). Normalmente estos hechos violentos se producen mientras se ofrece el servicio (como seguridad pública, conductores autobús, personal sanitario, profesores, vendedores u otros trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados).

## **Violencia tipo III**

En este tipo de violencia el causante de la misma tiene algún tipo de implicación laboral con el lugar afectado o con algún trabajador concreto de tal lugar. Muchos son los escenarios que pueden plantearse en este grupo: el más común es aquel en el que hay una implicación laboral directa entre el perpetrador (por ejemplo, un empleado actual, o que ya no lo es) y el trabajador-víctima. Otro caso es aquel en el que existe una relación personal entre ambos sujetos (cónyuge, ex-cónyuge, pariente, amigos). Más raramente suele existir una implicación más indirecta; por ejemplo, el perpetrador elige un cierto lugar (no tanto a los trabajadores que en él trabajan) porque tiene rencor, animadversión hacia tal sitio por tener para él una carga representativa o simbólica.

### **2.8.4 Causas de las conductas violentas y agresivas**

Existen muchas teorías sobre las causas de la violencia. Algunas postulan que los comportamientos agresivos son fruto del aprendizaje, bien por imitación de acontecimientos familiares similares, culturales, de los propios medios de comunicación o por la posible ausencia de consecuencias que sigue, en ciertos

casos, a un cierto acto de violencia, lo que tiende a reforzar la conducta violenta. También es explicado el incremento de las tasas de violencia por la adopción de valores que soportan la violencia. También son fuentes de violencia las iniquidades económicas y el inadecuado y desigual acceso a bienes y oportunidades. Así, las causas de la violencia pueden ser muchas, si bien algunas causas inmediatas pueden ser fácilmente identificables (conflictos con la autoridad, cólera, frustración, problemas de comunicación). En muchas ocasiones la violencia sigue un curso gradual: comienza por situaciones en las que se empieza hablando y se va pasando a cotas de mayor intensidad. La propia reacción de los trabajadores ante tal situación puede contribuir a determinar el curso de los acontecimientos en un sentido u otro.

En ciertos incidentes puede llegar a resultar difícil analizar por qué una persona se comporta de cierta manera pero en otras sí es posible establecer pautas preventivas para evitar o aliviar situaciones violentas. Lo que resulta importante, como punto de partida, es proceder al análisis de los trabajos que se realizan en una empresa para identificar cuáles tienen riesgo. Para ello es importante contar con las aportaciones de los sujetos pasivos de los actos violentos: los trabajadores.

### **Prevención de la violencia**

Las medidas preventivas que pueden adoptarse para proteger a trabajadores y clientes comprenden actuaciones preventivas específicas (en función del tipo de establecimiento, tipo de trabajo, etc.) y medidas de tipo genérico que sirviendo para cualquier tipo de empresa, habrán de adaptarse a las especificidades requeridas. Sin embargo, se plantean dos cuestiones que, en ocasiones, actúan

como frenos u obstáculos al establecimiento de programas preventivos y que están íntimamente ligadas con dos tipos de creencia acerca de la asunción del riesgo y de la predictibilidad.

Respecto al primero, en ocasiones existe la creencia de que en ciertas ocupaciones es inherente a ellas la aceptación de un cierto grado de violencia como una parte misma del trabajo. Es decir, el trabajador asume el riesgo de sufrir actos violentos cuando acepta el trabajo (con lo que contribuye a que continúe la violencia). Esto puede llevar a pensar que no es necesario tomar ninguna medida preventiva. Sin embargo, sí que es posible adoptar algunas medidas para minimizar el peligro (detectores de metales, sistemas de alarma, plantillas bien dimensionadas, entre otros).

Respecto a la cuestión de la predictibilidad, existe la creencia de que la violencia en el lugar de trabajo es aleatoria e impredecible, por lo que los programas preventivos pueden llegar a ser considerados como innecesarios. Pero, por el contrario, muchos actos violentos pueden ser prevenidos, incluso en trabajos considerados con pocas probabilidades de sufrir violencia en los que los actos aleatorios de violencia ocurren con poca frecuencia.

### **Acoso sexual**

Un problema de relaciones de poder

Estrés emocional, humillación, ansiedad, depresión, ira, impotencia, fatiga, enfermedad física: tales son algunos de los potencialmente graves efectos que sufren las víctimas del acoso sexual. Tensión en el trabajo, insuficiente colaboración y trabajo en equipo, bajo rendimiento, absentismo, disminución de la productividad: tales son algunos de sus efectos sobre la empresa.

Aunque las definiciones de acoso sexual pueden diferir en algunos detalles en los diversos códigos, leyes, políticas, sentencias de los tribunales y convenios colectivos, la mayoría de esas definiciones contienen los mismos elementos clave.

### **Definición del acoso sexual**

Conducta de naturaleza sexual, y toda otra conducta basada en el sexo y que afecte a la dignidad de mujeres y hombres, que resulte ingrata, irrazonable y ofensiva para quien la recibe.

Cuando el rechazo de una persona a esa conducta, o su sumisión a ella, se emplea explícita o implícitamente como base para una decisión que afecta al trabajo de esa persona (acceso a la formación profesional o al empleo, continuidad en el empleo, promoción, salario o cualesquiera otras decisiones relativas al empleo).

El acoso sexual es, por encima de todo, una manifestación de relaciones de poder. Las mujeres están mucho más expuestas a ser víctimas del acoso sexual precisamente porque carecen de poder, se encuentran en posiciones más vulnerables e inseguras, les falta confianza en sí mismas, o han sido educadas por la sociedad para sufrir en silencio. Pero también corren peligro de padecer semejante conducta cuando se las percibe como competidoras por el poder.

El acoso sexual es una forma de discriminación por razón del género, tanto desde una perspectiva legal como en su concepto. Si bien los hombres pueden ser también objeto de acoso sexual, la realidad es que la mayoría de víctimas son mujeres. El problema guarda relación con los roles atribuidos a los hombres y a

las mujeres en la vida social y económica que, a su vez, directa o indirectamente, afecta a la situación de las mujeres en el mercado del trabajo.

El acoso sexual se presenta de muchas formas. Una de las más notorias es el llamado acoso *quid pro quo*, expresión que describe la situación de la empleada obligada a elegir entre acceder a unas demandas sexuales o perder algún beneficio algo que le corresponde por su trabajo. Dado que esto sólo puede ser hecho cometido por alguien con el poder de dar o quitar un beneficio derivado del empleo, este acoso "*quid pro quo*" es una forma de acoso sexual que entraña un abuso de autoridad por parte del empleador (o por el agente del empleador en el que éste ha delegado su autoridad para fijar cláusulas y condiciones). Semejante chantaje sexual se considera en general particularmente reprobable, puesto que supone una violación de la confianza y un abuso de poder.

## CAPITULO III

### 3. EL ESTRÉS LABORAL

El estrés es la presión o tensión experimentada por la percepción de un des-equilibrio entre la demanda de la situación y la capacidad personal para res-ponder con éxito a esa demanda, cuando las consecuencias de la resolución son percibidas como importantes. Aunque el estrés se experimenta psicológica - mente, también afecta a la salud física de las personas. Entre los factores más comunes del estrés laboral cabe mencionar la falta de control sobre el trabajo, las demandas excesivas a los trabajadores y la falta de apoyo de colegas y superiores. El estrés es atribuible a un desajuste entre las personas y el trabajo, a las malas rela-ciones y a la presencia de violencia psicológica o física en el lugar de trabajo, así como a conflictos entre el papel que desempeñan los trabajadores en el trabajo y fuera de éste. Las personas reaccionan de manera diferente a unas mismas circunstancias. Algunas personas llevan mejor que otras el que se les exija mucho. Lo importante es la evalua-ción subjetiva que hace la persona de su situación; la situación por sí sola no permite determinar el grado de estrés que puede provocar. Así, podemos indicar que hay cuatro elementos básicos en la situación de estrés:

La situación objetiva o situación real a la que el sujeto se ve expuesto.

La situación percibida (situación subjetiva).

La selección de la respuesta del individuo para hacer frente a la situación.

La conducta ejecutada.

Conceptos relacionados con el estrés

**Miedo:** es la sensación de temor o aprensión anticipatoria, con activación generalizada de todo el organismo, que aparece ante una situación o un estímulo externo, real y objetivo, que puede ser identificado de forma precisa.

La gran diferencia entre el miedo y el estrés está en que en el miedo la situación es real, mientras que en el estrés es una situación subjetiva.

**Ansiedad clínica:** (Miedo irracional, no justificado) Sentimiento subjetivo de aprensión, tensión, inquietud o temor indefinido, que anticipa un peligro indefinido o una amenaza que no es objetiva o que no está clara.

A nivel cognitivo forman parte de la ansiedad clínica:

Los pensamientos negativos reiterados o recurrentes.

Un estado constante de preocupación.

Dificultades en la concentración.

Además habrá una baja autoestima y percepción de baja eficacia.

Estos forman también las bases del estrés.

Hablamos de estrés cuando la ansiedad clínica está ligada a un agente externo que es intenso o se prolonga en el tiempo. Si este agente se relaciona con el puesto de trabajo de las personas, hablamos entonces de estrés laboral.

### **3.1 Importancia de la prevención del estrés laboral**

Al igual que las causas del estrés son múltiples, no existe para reducir el estrés una única medida preventiva, sin embargo se ha de contar con la elaboración de estrategias dirigidas a la situación de trabajo y a la persona:

Eliminar o modificar la situación productora del estrés.

Adaptar el trabajo a la persona.



Vigilancia de la salud.

Se pueden establecer las siguientes medidas preventivas en los lugares de trabajo:

**Horario de trabajo:** diseñar los horarios de trabajo de manera que eviten conflictos con las exigencias y responsabilidades externas del trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles.

**Participación - control:** dejar que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo.

**Carga de trabajo:** comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes.

**Entorno social:** crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo moral y la ayuda directamente relacionados con el trabajo.

**Futuro:** evitar la ambigüedad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional.

Para prevenir el estrés se ha de empezar a intervenir en la fase de diseño, teniendo en cuenta todos los elementos del puesto, integrando el entorno físico y social y sus posibles repercusiones para la salud.

La prevención del estrés laboral ha de pasar por la intervención a nivel organizacional; la intervención de tipo clínico a nivel individual de reducción del estrés o sus consecuencias, puede ser útil en algunos casos, pero no siempre es la solución más eficaz y adecuada para prevenirlo.

Las intervenciones pueden y deben dirigirse hacia la estructura de la organización, estilo de comunicación, procesos de formulación de decisiones, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos para capacitar a los trabajadores.

La base para reducir el estrés consiste en mejorar las comunicaciones, aumentar la participación de los trabajadores en las decisiones respecto al trabajo y mejorar las condiciones ambientales; también debe considerarse la variedad y estimulación en las tareas de trabajo.

Un aspecto muy importante para la prevención del estrés es el aumento del apoyo social en las organizaciones, favoreciendo la cohesión de los grupos de trabajo y formando a los supervisores para que adopten una actitud de ayuda con lo subordinados, ya que el apoyo social, no sólo reduce la vulnerabilidad al estrés sino también sus efectos negativos.

### **3.2 La prevención del estrés y rendimiento en el trabajo**

El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Se presenta un modelo de estrés - desempeño que muestra la relación entre ésta y aquélla. Cuando no hay presión, tampoco ha retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevarse, debido a que éste ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente, la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras.

Por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a descender en algún punto, ya que el estrés excesivo interfiere en el desempeño. Un empleado pierde en estas condiciones la capacidad de manejo; se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibe una conducta errática. Si la presión aumenta hasta un punto de inflexión, el desempeño será de cero; el empleado sufrirá una des compensación, se enfermará al punto de no poder presentarse a trabajar, será despedido, renunciará o se negará a trabajar para no tener que enfrentar nuevamente a problemas.

La relación estrés-desempeño puede compararse con las cuerdas de un violín.

Cuando éstas están muy pocas o excesivamente tensas, no producirán la música apropiada. Además, quizá las cuerdas del violín deban reajustarse para adaptárseles a condiciones cambiantes, como en el caso de mayor humedad. Como ocurre con las cuerdas de un violín, cuando la presión de un empleado es excesivamente alta o baja, su desempeño tenderá a deteriorarse. El reto que esto representa para la dirección de la empresa es vigilar los niveles de estrés y realizar ajustes periódicos.

### Umbral de estrés

Dos importantes factores contribuyen a determinar los diferentes efectos del estrés en el desempeño de los empleados en labores similares. La vulnerabilidad de los trabajadores al estrés está en función de agentes estresantes tanto internos organizacionales como externos no laborales. Uno de los factores internos es el umbral de estrés de un empleado, el nivel de agentes de estrés frecuencia y magnitud que la persona puede tolerar antes de que ocurran

sensaciones negativas de estrés que afecten adversamente el desempeño. Algunas personas tienen un umbral bajo, lo que significa que el estrés de cambios o alteraciones relativamente pequeños en sus rutinas de trabajo provoca en ellas una reducción en el desempeño. Un alto umbral de estrés permite impedir descensos de desempeño a menos que un agente sea muy intenso o prolongado.

### **3.3 Factores desencadenantes del estrés laboral**

**Sobrecarga en el trabajo:** que representa la asignación excesiva de actividades a un trabajador.

**Relaciones Interpersonales:** en un empleado, es la interacción cotidiana que tiene lugar diariamente entre los miembros de un grupo de trabajo, miembros de un mismo departamento o miembros de una empresa.

**Conflicto de roles:** ocurre para un empleado cuando una persona de su medio ambiente de trabajo le comunica unas ciertas expectativas de cómo él debería comportarse, y esta expectativa dificulta o imposibilita cumplir con otra.

Existen diferentes tipos de conflictos de roles:

**Intra - demandante:** Es cuando el supervisor o una persona que dirige, comunica expectativas incompatibles e incongruentes entre sí.

**Inter - demandante:** Ocurre cuando dos o más personas comunican expectativas de rol incompatibles.

**Conflicto persona - rol:** Cuando una incompatibilidad entre los valores de un individuo o sus creencias y las expectativas. Esta forma de conflicto pone al individuo en directa oposición a las conductas que otros esperan.

**Conflicto inter-rol:** Sucede cuando los requerimientos de un rol son incompatibles por la misma persona.

**Antigüedad del rol:** Sucede cuando hay una inadecuada información sobre el rol esperado. Dicha información es poco clara y confusa acerca de las expectativas del rol (conductas), así como también cuando hay confusión en cuanto cuales son las conductas de las que dispone el sujeto para satisfacer las expectativas del rol y poca certeza acerca de las consecuencias de ciertas conductas rol.

Interferencia en el desempeño que son aquellos obstáculos organizacionales que impiden o dificultan el cumplimiento de las actividades de un trabajador.

### **3.4 Tipos de estrés laboral**

Existen dos tipos de estrés laboral:

**El episódico:** Se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron. Ejemplo cuando una persona es despedida de su empleo.

**El crónico:** es el que se presenta de manera recurrente. La persona es sometida al agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés no desaparecen mientras el individuo no evite esa problemática.

#### **Situaciones tales como:**

Ambiente laboral inadecuado

Sobrecarga de trabajo

Alteración de ritmos biológicos

Responsabilidades y decisiones muy importantes

### **Algunas claves para afrontar el estrés:**

Contar con un buen estado físico

Llevar un ritmo de sueño y descanso adecuados

Tener tiempo de ocio y horarios de trabajo flexibles

Aprender técnicas de relajación

Fomentar el pensamiento positivo

### **3.5 Efectos del estrés laboral sobre la organización**

Las consecuencias del estrés laboral no sólo perjudican al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral, al aumento de la accidentes o incluso a la incapacidad laboral, lo que genera para la empresa problemas considerables de planificación, de logística y de personal. De manera que es evidente el enorme coste humano y económico que el estrés genera en el mundo laboral.

Los costes evidentes por enfermedad, absentismo laboral, accidentes o suicidios representan un alto tributo, pero también lo hacen los costes ocultos como la ruptura de las relaciones interpersonales, el aumento de cambio de puesto de trabajo, la disminución de la creatividad, el bajo rendimiento, la agresividad en el trabajo y el empeoramiento de la calidad de vida.

Por tanto, indican el estrés laboral la disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas), la falta de cooperación entre compañeros, el aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo, la necesidad de una mayor supervisión del personal, el aumento de quejas de los clientes, los problemas de

relaciones interpersonales en el trabajo, la falta de orden y limpieza, el aumento del absentismo, el aumento de incidentes y accidentes, el aumento de quejas al servicio médico y el aumento del consumo de tabaco, alcohol y medicamentos.

### **3.6 Enfermedades por el estrés laboral**

Enfermedades más comunes asociadas con el estrés

Según muestran las nuevas investigaciones que se están realizando con respecto al estrés, los problemas de salud que son originados por el estrés emocional son extremadamente comunes; de hecho, algunos estudios hasta sugieren que aproximadamente dos tercios de todas las visitas que se realizan anualmente a los médicos están en cierto grado relacionadas con el estrés. Pero las investigaciones también indican que estas cifras podrían ser controladas y reducidas drásticamente si únicamente entiendiéramos qué pasos podemos tomar para defendernos de los efectos negativos del estrés. Entre las enfermedades que con mayor frecuencia se asocian a la tensión nerviosa

**Dolores de estómago:** De acuerdo con las estadísticas, los médicos

estiman que hasta el 50% de los adultos saludables se quejan de sufrir de dolores abdominales cuando están sometidos a niveles elevados de estrés. Lo que parece suceder según los investigadores es que el estrés causa contracciones del tracto gastrointestinal, lo cual trae como resultado esos característicos retortijones en la parte inferior del abdomen. Por otra parte, muchas personas cuando se sienten alteradas, comen mucho más, y esto ejerce una presión adicional sobre el esfínter esofágico la válvula que separa el esófago y el estómago. Bajo esta tipo de presión, el ácido regresa otra vez del estómago al esófago el llamado reflujo gastroesofágico, causando dolor y acidez estomacal.

**Dolores de cabeza:** El estrés es la causa más común del llamado dolor de cabeza por tensión. Las hormonas del estrés provocan contracciones musculares en la cara, el cuello, el cuero cabelludo, la mandíbula y otras áreas en el cuerpo. Cuando los músculos se contraen, se privan de sangre, y esta deficiencia sanguínea activa una reacción química en cadena que culmina con la producción de las llamadas prostaglandinas (unas sustancias parecidas a las hormonas que aumentan la sensación de dolor).

**Menstruación irregular:** Las hormonas del estrés (son segregadas cuando el individuo está sometido a un estado de tensión) pueden retardar o prevenir la producción de la hormona estimulante del folículo y de la hormona luteinizante, dos sustancias químicas que son esenciales para activar el proceso de la ovulación en la mujer. Como resultado, durante las etapas de estrés, una mujer puede dejar de ovular u ovular erráticamente; su período menstrual puede retrasarse o incluso no presentarse durante meses. Afortunadamente, el efecto del estrés en este proceso es temporal. Una vez que el estrés y sus efectos emocionales desaparecen, el ciclo de la menstruación usualmente vuelve a la normalidad en unos pocos meses.

**Infertilidad:** El estrés no va a evitar absolutamente el embarazo, pero en aquellas mujeres cuya fertilidad está comprometida, el incremento de las tensiones emocionales a las que pueda estar sometida puede constituir un factor suficiente para impedirles el quedar embarazadas.

Una de las formas en las que el estrés puede afectar la fertilidad es interfiriendo con el proceso de la ovulación y si una mujer no está ovulando normalmente, es evidente que no podrá quedar embarazada. De igual manera, si a causa del estrés



el ritmo de la ovulación se vuelve impredecible, la mujer no tendrá forma de saber cuándo se encuentra en sus días fértiles y puede perder oportunidades para concebir. Es importante mencionar que el estrés también puede reducir la fertilidad del hombre, al reducir su conteo de espermatozoides.

**Complicaciones del embarazo:** Durante largo tiempo, muchos obstetras y ginecólogos han considerado que el nivel de estrés bajo el cual se encuentra una mujer mientras está embarazada puede influir en el tamaño de su bebé al nacer. Sin embargo, sólo ha sido recientemente que los especialistas han sido capaces de determinar que la llamada edad gestacional también parece ser influenciada por el estrés:

- En estudios realizados con mujeres embarazadas se ha comprobado que cada punto que las futuras madres obtienen en una escala de 15 puntos de estrés (la cual mide el espectro de problemas emocionales a los que estas mujeres se enfrentan, desde el ajeteo diario hasta la ansiedad acerca de la salud del bebé) predice una disminución de hasta tres días en la duración de su embarazo.

En un estudio desarrollado donde se compararon las características del parto de dos grupos de mujeres, se comprobó que:

1. Sólo el 7.8% de aquéllas que tuvieron a su lado durante todo el parto a una especialista entrenada en dar apoyo físico y emocional necesitaron anestesia epidural.
2. En cambio, el 55% del otro grupo de mujeres que sólo contó con la ayuda tradicional de los médicos y enfermeras tuvo que recibir este tipo de anestesia.

3. Es más: únicamente el 8% de las mujeres del primer grupo necesitó ser sometida a una operación por cesárea, comparado con el 19% del segundo grupo.

Aunque los investigadores no logran determinar exactamente cómo se beneficiaron las mujeres del primer grupo en el segundo ejemplo, especulan que lo más probable es que el apoyo emocional que les ofreció el especialista entrenado redujo su ansiedad durante el parto, lo cual esta inevitablemente asociado a la liberación de mayores cantidades de las hormonas del estrés. Estas hormonas pueden hacer que las contracciones uterinas sean menos efectivas; por lo tanto, es posible que la reducción de los niveles de estrés resulte en contracciones más normales y —por consiguiente— en un parto más fácil y corto.

**Trastornos de piel:** Alguna vez se ha preguntado usted por qué su cara se llena de espinillas precisamente antes de una cita o de participar en un acontecimiento importante. Pues, según sugieren las nuevas investigaciones científicas, el estrés es el factor responsable. Los estudios muestran que la ansiedad y la tensión emocional pueden causar brotes de acné, de herpes, y hasta le psoriasis y el mecanismo de este proceso parece ser el mismo que vuelve a las personas que están sometidas a niveles elevados de estrés llenos resistentes a los catarrros y a la influenza: las hormonas del estrés se elevan y las funciones inmunológicas se ven disminuidas. Los especialistas también han comprobado que los conflictos emocionales pueden retardar el proceso de cicatrización de las heridas, por sorprendente que este fenómeno pueda parecer. Los estudios revelan que as personas que están sometidas a niveles mayores de estrés necesitan lasta un 24% más de tiempo para recuperarse de pequeñas heridas y pinchazos que

aquellas que están sometidas a menos tensiones: unos 47 días comparados con sólo 38 días para los menos tensas.

**Cáncer:** A pesar de las muchas investigaciones que se están llevando a cabo, todavía existen muchas incógnitas por descifrar sobre el efecto del estrés en la salud del ser humano, y la mayor de todas ellas parece ser si los estados de ansiedad y tensión pueden o no causar el desarrollo de tumoraciones cancerosas en el ser humano:

Hasta el momento, los estudios científicos sugieren que entre el estrés y el cáncer existe una relación definitiva, pero ésta aún no ha sido completamente comprobada. Es normal que como el estrés afecta la eficiencia del sistema inmunológico, este proceso pueda activar el desarrollo de tumoraciones cancerosas (nuevas o ya existentes). A medida que se encuentren nuevas y más sofisticadas formas de investigar la relación indiscutible que existe entre el cuerpo y la mente, los especialistas no sólo llegarán a comprobar la relación entre el estrés y el cáncer, sino que podrán decirnos qué otras enfermedades pueden ser atribuidas al estrés y lo que es aún mejor qué técnicas podrían utilizarse para curarlas o prevenir que éstas ocurran, en primer lugar.

**Psicoterapia para aliviar los dolores de cabeza y el asma:** La psicoterapia al igual que las llamadas técnicas de retroalimentación reducen el sufrimiento emocional al que pueda estar sometida una persona, provocando a su vez una reducción tanto en el número como en la Severidad de los dolores de cabeza que son causados por tensión. De igual forma, los especialistas han comprobado que la psicoterapia también ayuda a aliviar la respuesta biológica inducida por el

estrés que causa que las vías respiratorias se contraigan y se produzca una crisis asmática.

**Relajación para evitar la infertilidad:** En un estudio realizado, los especialistas comprobaron que el 34% de las “mujeres infértiles” que practicaban técnicas de relajación para aliviar los niveles de estrés a los que estaban sometidas llegaban a quedar embarazadas. Dado que no hubo grupo de control, los investigadores no pueden precisar con exactitud hasta qué punto el entrenamiento de relajación mejora las tasas de fertilidad femenina, pero sin duda el efecto que consigue es mucho más alto de lo que podía esperarse.

**Hipnosis para controlar el asma:** La hipnosis también puede reducir la respuesta biológica inducida por el estrés que causa que las vías respiratorias se contraigan y se produzca un episodio de asma. De igual forma, la relajación, aunque no proporciona un rápido efecto sobre el tratamiento del asma, sí consigue disminuir el número de ataques con el transcurso del tiempo.

### **3.7 Prevención del estrés laboral en las organizaciones**

Son variadas las acciones que se pueden emplear para reducir el nivel de estrés en las organizaciones, a continuación se indican las que se consideran más importantes:

Requerir de un especialista el análisis de las condiciones de trabajo para identificar los aspectos estresantes y producir los cambios correspondientes.

Realizar controles médicos anuales para detectar patologías relacionadas con el estrés.

Capacitar al personal en el manejo del estrés.

Verificar que el volumen de trabajo que se debe desarrollar es compatible con las habilidades y capacidades de los recursos humanos con que cuenta la organización.

Tener en cuenta al diseñar los puestos de trabajo que los mismos pueda brindar el estímulo y las posibilidades a los trabajadores para que utilicen sus habilidades.

Definir claramente las misiones y funciones de cada puesto de trabajo y comunicárselas a los trabajadores.

Dar oportunidad a los trabajadores de participar en las decisiones y acciones que afectan a sus trabajos.

Mejorar las comunicaciones reduciendo las incertidumbres sobre el futuro de los trabajadores en los diferentes puestos de trabajo.

Proveer de oportunidades, para que haya interacción social entre los trabajadores y puedan volcar sus inquietudes sobre los trabajos que se están desarrollando.

Establecer las prioridades de los diferentes niveles organizacionales.

Concienciar de los peligros de la sobre estimulación o sub estimulación laboral y la incidencia sobre la salud de los turnos rotativos.

Capacitar al personal de conducción para que conozca como ejercer un liderazgo resonante para el logro de un mejor aprovechamiento de la inteligencia emocional.

### **3.7.1 La prevención del estrés laboral en la persona**

Toda persona que desarrolle tareas dentro de una organización debe conocer los aspectos básicos para protegerse de sufrir un elevado nivel de estrés entre los cuales se indican los siguientes:

Tome conciencia de los medios que dispone para protegerse de los riesgos que encierra su trabajo.

Capacítese, infórmese sobre los peligros del estrés elevado.

Mejore sus relaciones interpersonales.

Evite mezclar entre los factores personales y los laborales.

Maneje adecuadamente su tiempo libre.

Modifique su conducta emocional laboral.

Detecte, reduzca y suprima los diferentes tipos de estresores.

Tome lápiz y papel y escriba los motivos de estrés o preocupación.

Escriba varias alternativas para la solución de su problema.

Analice las ventajas e inconvenientes de cada solución y ordénelas de mejor a peor.

Intente llevar a cabo la más factible y satisfactoria.

Si la primera solución no funciona utilice la segunda y así sucesivamente.

Defina prioridades.

Desacelere sus actividades.

Organice lógicamente su tiempo.

Desarrolle estrategias de enfrentamiento del estrés.

Cambie su comportamiento en el trabajo.

Modifique su estilo de vida.

Realice una actividad física adecuada a su edad.

### **3.7.2 En relación con las preocupaciones**

Evalúe la importancia de su preocupación. La mayoría no tiene razón de ser.

Si la preocupación es constructiva, analice las diversas posibilidades de solución y adopte la más conveniente.

Si es destructiva, trate de olvidarse de ella, cuando lo invada desvíe su pensamiento hacia recuerdos agradables o busque rápidamente una tarea para realizar, manténgase ocupado.

Si es algo inevitable, acéptelo, si es algo que no puede cambiarse acéptelo, poner resistencia lo perjudicará.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Se parte de la base que toda persona, en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, debe ser evaluada. Es un error pensar que la evaluación del desempeño es un instrumento de control y coacción. No se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de la persona.

El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. Es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores.



#### **4.1 Beneficios de la evaluación de desempeño**

**Beneficios para la organización:** es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas.

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

**Beneficios para el jefe:** evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

**Beneficios para el empleado:** es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Finalmente el sistema de evaluación del desempeño es un proceso organizacional que facilita e impulsa el logro de los objetivos de la empresa a través de las personas.

#### **4.2 Administración del desempeño**

La administración del proceso comprende la gestión de las etapas y componentes del sistema de desempeño. En general se inicia con la definición de los objetivos tanto de negocio como personales alineados al plan estratégico, se realiza una revisión de medio año en la que se monitorean los avances y se realizan los ajustes necesarios y finalmente se cierra el ciclo con la evaluación de fin de año.

Entre los componentes podemos resaltar diversos tipos de feedback, modalidades de medición de indicadores, variantes en la entrevista de retroalimentación etc.

La administración del proceso incluye también la relación con otros sistemas como el de selección, compensaciones, capacitación, reconocimiento, talento, etc.

Dependiendo del desarrollo de la gestión de las personas en la empresa el proceso de evaluación del desempeño puede ir acompañado de un proceso paralelo y complementario que se denomina proceso de desarrollo personal,

totalmente dirigido al desarrollo de competencias personales en preparación para asumir retos de mayor desafío. En definitiva esto es un aporte al desarrollo del empleado como ser humano que impacta positivamente en la organización, en la sociedad, en su entorno familiar, amical etc.

La evaluación del desempeño hace énfasis específicamente en las variables que se van a medir, cómo medirlas, cómo desarrollarlas y potenciarlas; cómo impulsarlas desde una perspectiva organizacional.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

#### **4.3 Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el Diseño de Puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

#### **4.4 Preparación de las evaluaciones de desempeño**

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- a) Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- b) Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- c) Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales.

2. Efecto de acontecimientos recientes.

Tendencia a la medición central.

Efecto de halo o aureola.

Interferencia de razones subconscientes.

Métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

#### **4.4.1 Usos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

La vinculación de la persona al cargo.

Entrenamiento.

Promociones.

Incentivos por el buen desempeño.

Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

Auto perfeccionamiento del empleado.

Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

Estímulo a la mayor productividad.

Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### **4.4.2 Fases de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño tiene un proceso que puede ser dividido en tres fases: la fase de preparación, la fase de diseño del sistema de evaluación del desempeño y por último la fase de control y evaluación del desempeño.

##### **1. Fase de preparación:**

En esta fase se precisan las estrategias y políticas de la Gestión de los Recursos Humanos. Es de vital importancia en esta etapa, la elaboración del profesiograma. En él se determinará los perfiles del cargo por competencia, la dimensión, las responsabilidades y valores, los indicadores de eficiencia que debe tener el personal que ocupa el cargo, así como quien integraran los equipos de evaluadores comprometidos que garanticen una evaluación del desempeño integral y el periodo de tiempo en que se realizará la evaluación

##### **2. Fase de diseño del sistema de evaluación.**

Esta fase se corresponde con la elaboración del sistema de evaluación, la definición de los métodos a ser utilizados que será una combinación de varios de ellos y del instrumento a ser empleado. El mismo debe contener los datos de identificación del evaluado, los indicadores, las conclusiones y recomendaciones.

En las conclusiones se incluye la evaluación del empleado evaluado, haciendo mención primeramente de las fortalezas encontradas en el evaluado, luego las áreas que debe mejorar y por último presentar un plan de formación con el que cuenta para mejorar su desempeño.

3. Fase de Reflexión: Luego de realizada la evaluación del desempeño se analizan los resultados e identifican las causas y condiciones que impiden el logro



de objetivos propuestos. Se planifica los correctivos y se realiza la entrevista final donde se hacen comentarios al evaluado y se proponen nuevos objetivos y un proceso de acompañamiento pedagógico y de seguimiento para constar la corrección de actitud y aptitud en el logro de los objetivos planificados

Luego de concluido el proceso de evaluación la información será plasmada en un informe y se planifica mesa de trabajo para evaluar el sistema de evaluación, con el objetivo de determinar posibles problemas y realizar los ajustes pertinentes para su perfeccionamiento, logrando retroalimentación del mismo.

#### **4.5 Métodos de evaluación del desempeño**

Existen diferentes métodos en los cuales se puede apoyar un administrador y seleccionar el que se adapte a sus necesidades según al tipo y las características del personal evaluado y de la organización.

Los clasifica en métodos tradicionales y métodos de tendencia innovadora. Entre los métodos tradicionales menciona; Método de la escalas gráficas de calificación, Método de elección forzada, Método de investigación de campo y Método de incidente crítico y mixto.

En cuanto a los métodos de tendencia innovadora a los que el autor hace mención, encontramos aquellos que dan respuesta a la búsqueda de la excelencia, donde predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, cuyos resultados generan en la organización, grandes inversiones en entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal como son el Método de evaluación 360° y el Método de evaluación 180° feedback.

Para esta autora una correcta metodología de evaluación de desempeño es aquella que posibilite divisar necesidades de capacitación, desvelar inquietudes del personal sobre el cargo que ocupan, descubrir personas claves y necesarias para la organización, Igualmente, la metodología que se escoja, debe contar con una adecuada herramienta de evaluación, como son el formulario y el instructivo de evaluación, y la capacitación de los evaluadores para obtener resultados beneficiosos para la organización, pues permite involucrar al personal en los objetivos de la organización a través de la retroalimentación bien orientada.

Métodos importantes a tener en cuenta.

Método de 360° feedback o evaluación 360°

Este método se emplea como una herramienta para desarrollar el capital humano de la organización. Este consiste en el juicio evaluativo que es realizado por un equipo, de al menos ocho personas relacionadas con el evaluado, entre los que se cuenta jefes, compañeros de trabajo y subordinados y que a su vez incluye una autoevaluación.

Entre los aspectos que deben tenerse en cuenta para garantizar el éxito de este método de evaluación están:

- La herramienta o formulario a ser llenado durante la evaluación
- Una prueba piloto la cual debe realizarse para validar el formulario igualmente puede tomarse el primer año de su aplicación como prueba piloto. Al finalizar este periodo los participantes pueden opinar y aportar ideas que permitan mejorarlo y delinearlos para ser usados como el sistema de evaluación del desempeño definitivo de la organización.

- Entrenamiento a evaluadores y evaluados en el uso del formulario, indicadores como debe interpretarse los resultados, los ejemplos.
- Los manuales de instrucción claro y preciso.
- Procesamiento externo para que exista confidencialidad en el proceso de evaluación, se procesa la información obtenida mediante un consultor externo que lo llevará a cabo y será el responsable de formular el informe
- Los informes será remitido por el consultor al evaluado y debe ser redactado en forma clara y precisa con una invitación a la reflexión personal
- La devolución a los evaluados de los resultados: se deben generar espacios de discusión o actividades grupales que invite a los evaluados a compartir los resultados obtenidos
- Seguimiento con los evaluados. Se debe crear alguna instancia de seguimiento que planifique y desarrolle planes de formación para el desarrollo de las competencias donde se haya detectado que las mismas están lejos de los objetivos trazados.
- Continuidad: Luego del plazo de prueba piloto y los posibles cambios que se le hagan luego una evaluación al sistema, el mismo debe ser incorporado a la cultura organizacional y debe ser realizado de forma continua.

#### Método de Evaluación del Desempeño 180°

Este método empleado como mecanismo de autodesarrollo del capital humano. Se fundamenta en la evaluación realizada no solo por el jefe, sino también por sus compañeros y, eventualmente, por los clientes, pero que excluye a los

subordinados, y no existe un nivel superior de jefes, hecho que la diferencia del método de evaluación 360°.

Se recomienda su uso en grandes empresas, sociedades de personas, con algunas variantes para los que ocupan alta jerarquía, los socios de la empresa, pues no tendrán jefes que los evalúe, pero no por ocupar altos cargos y haber llegado a un nivel profesional superior, significa que no tendrá la necesidad de actualizarse o mejorar alguna competencia.

La clave del éxito de esta herramienta es el adecuado diseño del instrumento de evaluación que se empleará y su aplicación, junto con un sistema integrado de gestión por competencia.

Al igual que el método de evaluación 380°, la prueba piloto, el entrenamiento de los evaluadores, es esencial.

Como podrá observarse, existe un gran número de técnicas para evaluar el desempeño, y que cada organización podrá seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades particulares, su momento histórico y condiciones económicas, así como el nivel de madurez de sus supervisores con respecto al manejo o administración de su fuerza de trabajo, por lo que se podría decir que para prevenir el fracaso de un sistema de evaluación de desempeño, éste dependerá de sus bases y principios en los que se establezca, de las actitudes del personal gerencial y supervisión hacia el proceso y el programa mismo. Existen varios métodos para realizarla, así como también para recopilar la información necesaria y su principal aportación viene de las entrevistas y las acciones apropiadas de administración de personal en beneficio de la productividad de la organización.

La Evaluación del Desempeño es un componente fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado que no debe ser otro que el logro del desempeño deseado del talento humano de nuestra organización para lograr la misión y visión de esta.

#### **4.6 Desviaciones en la evaluación del desempeño**

Las desviaciones y/o errores que se pueden presentar al evaluar el desempeño y que deben evitarse, pudieran ser entre otros:

1. El efecto halo, consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general de un trabajador en las características sobre las que se califica, principalmente si son fuera de lo normal, respecto de la evaluación que se dé a sus méritos. Se detecta este fenómeno cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme en los grados en que se les califica respecto de diversas cualidades. Para evitar este riesgo, se recomienda que se califique separadamente en cada característica a todo el grupo lo cual impide el influjo de unas cualidades sobre las otras.

2. Tendencia central, este es otro de los fenómenos que se pueden presentar al evaluar el desempeño del personal, consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio, esto es, calificarlos en el centro o punto medio de la escala. Para evitarlo se debe procurar que no haya escala que marque la media, es decir, que sean pares, no impares, y que las opciones de calificaciones sean lo más precisas posibles.

La calificación de méritos por lo regular trae consigo recompensas o sanciones de algún tipo, el supervisor debe establecer compromisos para mejorar los

comportamientos por debajo del estándar, o mantener los que están por arriba de ellos. Por otra parte, es altamente recomendable que el subordinado sepa y acepte de conformidad que la percepción del superior está fundamentada con hechos reales y objetivos, por lo que el evaluador deberá conservar los registros que dieron origen a la calificación otorgada al subordinado para cualquier aclaración posterior.

El desarrollo de la entrevista de evaluación se debe realizar de la siguiente manera:

1. Después de establecer el ambiente adecuado, (que deberá consistir en un ambiente tranquilo, sin enojos, relajado, en el que las dos personas estén sin presiones y rencores), el supervisor debe pedir a su colaborador que haga un análisis completo de su puesto, con las cualidades y responsabilidades que exija. El gerente debe complementar y confrontar los datos mencionados con sus registros o notas de actuación del trabajador y guiar la exposición.
2. El jefe debe pedir al trabajador que analice su propia actuación y que la compare con los requisitos de su puesto.
3. Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus cualidades y sus deficiencias y, basándose en ello, dejarlo elaborar un inventario de metas, acorde con la realidad, que implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado; pidiendo también una fecha razonable para su cumplimiento.
4. Finalmente, debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entrevista en la que se analicen los frutos de la presente.

## INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se seleccionó 22 servidores de la Dirección de Recursos Humanos del Departamento de Personal 20 servidores y del Departamento de Salud y Servicios Asistenciales 2 servidores.

El instrumento que utilice es el cuestionario de evaluación de Factores Psicosociales, este cuestionario de evaluación nace con el objetivo de obtener una primera aproximación al estado general de la organización respecto a los factores de riesgo de tipo psicosocial.

### **Test de Navarra**

Este cuestionario de evaluación nace con el objetivo de obtener una primera aproximación al estado general de la organización respecto a los factores de riesgo de tipo sicosocial. Los objetivos perseguidos son los siguientes:

1. Identificación y evaluación inicial de los Factores de Riesgo Psicosocial que puedan existir en la empresa.
2. Identificar situaciones de riesgo en estas cuatro áreas de referencias:
  - Participación, implicación, responsabilidad.
  - Formación, información, comunicación.
  - Gestión del tiempo.
  - Cohesión de grupo.
3. Aportar una serie de primeras medidas preventivas, que deben servir como recomendaciones o sugerencias de mejora, siempre y cuando se adapten al contexto real y a las características diferenciales de la organización a la que van destinadas. Este método de evaluación tiene como objetivo obtener información, respecto a las cuatro variables anteriores, que permita detectar situaciones en la

organización desfavorable o muy inadecuada, que pueden ser fuente de riesgo para la salud de los trabajadores desde el punto de vista psicosocial.

**Descripción de las variables:** Se han agrupado los distintos factores a evaluar en cuatro variables:

#### PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD:

Especifica el grado de libertad e independencia que tiene el trabajador para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar, teniendo en cuenta siempre los principios preventivos. Define el grado de autonomía del trabajador para tomar decisiones. Se entiende que un trabajo saludable debe ofrecer a las personas la posibilidad de tomar decisiones.

En la dimensión PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD se han integrado estos factores:

- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Control sobre la tarea
- Control sobre el trabajador
- Rotación
- Supervisión
- Enriquecimiento de tareas

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 1, 2, 9, 13, 18, 19, 20 y 25.

#### FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN

Se refiere al grado de interés personal que la organización demuestra por los



trabajadores, facilitando el flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las tareas. Las funciones y/o atribuciones de cada persona dentro de la organización tienen que estar bien definidas para garantizarla adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

En el área de FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN se han incorporado los siguientes aspectos:

- Flujos de comunicación
- Acogida
- Adecuación persona-trabajo
- Reconocimiento
- Adiestramiento
- Descripción de puesto de trabajo
- Aislamiento

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 4, 5, 11, 16, 17, 24y 26

## GESTIÓN DEL TIEMPO

Establece el nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.

En la dimensión GESTIÓN DEL TIEMPO se han integrado estos factores:

- Ritmo de trabajo
- Apremio de tiempo
- Carga de trabajo
- Autonomía temporal
- Fatiga

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 3, 8, 10, 14, 15 y 22

### COHESIÓN DE GRUPO

Definimos cohesión como el patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo. Este concepto incluye aspectos como solidaridad, atracción, ética, clima o sentido de comunidad.

La influencia de la cohesión en el grupo se manifiesta en una mayor o menor participación de sus miembros y en la conformidad hacia la mayoría.

La variable COHESIÓN contiene los siguientes aspectos:

- Clima social
- Manejo de conflictos
- Cooperación
- Ambiente de trabajo

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 6, 7, 12, 21, 23y 27

ACOSO LABORAL: Cuando los valores obtenidos se aproximen a 3 se recomienda analizar la situación con mayor exhaustividad. Para ello se han de utilizar instrumentos y metodologías que permitan un adecuado análisis de las condiciones e específicas de trabajo.

**HOJA DE DATOS DE EMPRESA** (A cumplimentar por el Técnico de Prevención)

**CCC** .....

**NIF** ..... **Razón** .....

**Dirección** .....  
.....

**Código Postal** .....

**Población** .....

**Provincia** .....

**Teléfono** .....

**Fax** .....

**E-mail** .....

**CNAE** .....

**Plantilla** .....

**Centro de trabajo** .....

**Modalidad preventiva:** ☐ SPA ☐ SPP ☐ Trabajador designado ☐ SP mancomunado ☐ Mixto

**Personal con responsabilidades y funciones en prevención:**

- Delegado de prevención .....
- Coordinador de prevención y/o trabajador designado .....

**La empresa facilita la conciliación de la vida familiar y laboral mediante:**

- ☐ Medidas de protección a la maternidad.
- ☐ Excedencias por cuidado de hijos.
- ☐ Reducciones de jornadas.
- ☐ Ayudas sociales (guarderías, seguros médicos, gastos escolares, etc.)
- ☐ Otras medidas:

- .....
- ☐ No existen  
Medidas

☐☐☐

**Tipo de actuación:**

Actualización

Inicial

Seguimiento y/o control

**Fecha inicio del estudio**  
estudio

**Fecha de entrega del**

## DATOS RELATIVOS AL TRABAJADOR

**Sexo:** Hombre ☐ ☐ Mujer

**Edad:** < 25 años ☐ 25 - 35 años ☐ 36 - 44 años ☐ 45 - 55 años ☐ > 56 años ☐

	< 6 meses	6 meses - 2 años	2 - 5 años	5 - 10 años	+ de 10 años
<b>Antigüedad en la empresa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Antigüedad en el puesto</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Jornada Laboral:

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

Jornada partida

1 turno: Mañana Tarde Noche

2 turnos: Mañana y tarde

3 turnos: Mañana, tarde y noche

4° turno: Fin de semana y festivos

5° turno: Lunes a domingo y festivos

Horario flexible

Otra: .....

**Duración de la jornada:** A tiempo parcial ☐ Jornada completa ☐

**Tipo de contrato:** Indefinido ☐ Eventual ☐ En prácticas ☐ Becario ☐ Fijo discontinuo ☐ Otros ☐

### Nivel de estudios:

☐  
☐  
☐

Sin estudios ☐

Estudios primarios, E.G.B. o equivalentes ☐

Bachiller superior, B.U.P. o equivalentes

FP I o equivalentes ☐

FP II o equivalentes ☐

Estudios Universitarios

Otros estudios no reglados. Indique cuales:

### Centro de trabajo

.....

### Sección / departamento:

.....

**Puesto /**

**ocupación:** .....

### ¿Cómo calificas tu estado de salud actual?

Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ ☐

**Pregunta 1**

¿Tienes libertad para decidir cómo hacer tu propio trabajo?

- A.** No.  
**B.** Sí, ocasionalmente.  
**C.** Sí, cuando la tarea me lo permite.  
**D.** Sí, es la práctica habitual.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

**Pregunta 2**

¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?

- A.** No, no existe.  
**B.** Sí, aunque en la práctica no se utiliza.  
**C.** Sí, se utiliza ocasionalmente.  
**D.** Sí, se utiliza habitualmente.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

**Pregunta 3**

¿Tienes la posibilidad de

- B.** Sí, ocasionalmente.  
**C.** Sí, habitualmente.  
**D.** Sí, puedo adelantar trabajo para luego tener más tiempo de descanso.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

**Pregunta 4**

¿Dispones de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, procedimientos, instrucciones, etc.) para realizar tu tarea?

- A.** No.  
**B.** Sí, algunas veces.  
**C.** Sí, habitualmente.  
**D.** Sí, siempre.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

ejercer el control sobre tu ritmo de trabajo? **A.** No.

**Pregunta 5**

Ante la incorporación de nuevos trabajadores, ¿se informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

- A.** No.  
**B.** Sí, oralmente.  
**C.** Sí, por escrito.  
**D.** Sí, por escrito y oralmente. **A**

**B      C      D**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

Quando necesitas ayuda y/o tienes cualquier duda acudes a:

- A.** Un compañero de otro puesto.  
**B.** Una persona cualificada técnicamente, mantenimiento,

informático, calidad, refuerzo,...

- C.** Un encargado y/o jefe superior.  
**D.** No tengo esa opción por cualquier motivo.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

**Pregunta 7**

Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

- A.** No.  
**B.** Sí, por medio de la intervención del mando.  
**C.** Sí, entre todos los afectados.  
**D.** Sí, mediante otros procedimientos.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

**Pregunta 8****Pregunta 6**

¿Puedes elegir tus días de vacaciones?

- A.** No, la empresa cierra por vacaciones en periodos fijos.  
**B.** No, la empresa distribuye periodos vacacionales, sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores.  
**C.** Sí, la empresa concede o no a demanda del trabajador.  
**D.** Sí, los trabajadores nos organizamos entre nosotros, teniendo en cuenta la continuidad de la actividad.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

**Pregunta 9**

¿Intervienes y/o corriges los incidentes en tu puesto de trabajo (equipo, máquina, relación con paciente/cliente, etc.)?

- A.** No, es función del jefe superior o persona encargada.  
**B.** Sí, sólo incidentes menores.  
**C.** Sí, cualquier incidente.

**A      B      C**

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

**Pregunta 10**

¿Tienes posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

- A.** No, por la continuidad del proceso o actividad.  
**B.** No, por otras causas.  
**C.** Sí, las establecidas.  
**D.** Sí, según necesidades.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 13**

La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

- A.** Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador.  
**B.** Colabora con el trabajador en la consecución de fines.  
**C.** Fomenta la consecución de objetivos en equipo.

**A      B      C**

OBSERVACIONES

**Pregunta 16**

¿Se te facilitan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A.** No.  
**B.** Sí, de forma oral.  
**C.** Sí, de forma escrita (instrucciones).  
**D.** Sí, de forma oral y escrita.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 11**

¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores? **A.** No.  
**B.** Charlas, asambleas.  
**C.** Comunicados escritos.  
**D.** Sí, medios orales y escritos.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 14**

¿Se recuperan los retrasos?

- A.** No.  
**B.** Sí, durante las pausas.  
**C.** Sí, incrementando el ritmo de trabajo.  
**D.** Sí, alargando la jornada.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 17**

¿Tienes posibilidad de hablar durante la realización de tu tarea?

- A.** No, por mi ubicación.  
**B.** No, por el ruido.  
**C.** No, por otros motivos.  
**D.** Sí, algunas palabras.  
**E.** Sí, conversaciones más largas.

**A      B      C      D      E**

OBSERVACIONES

**Pregunta 12**

En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- A.** No.  
**B.** Sí, a veces.  
**C.** Sí, habitualmente.  
**D.** Sí, siempre.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 15**

¿Cuál es el criterio de retribución?

- A.** Salario por hora (fijo).  
**B.** Salario más prima colectiva.  
**C.** Salario más prima individual.

**A      B      C**

OBSERVACIONES

**Pregunta 18**

¿La empresa está preparando a sus mandos intermedios con formación e instrucciones para un adecuado desempeño de sus funciones?

- A.** No sabe  
**B.** No.  
**C.** Sí, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando.  
**D.** Sí, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 19**

¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A.** No.  
**B.** Cuando la tarea me lo permite. **C.** Sí, en función del tiempo disponible.  
**D.** Sí, siempre se hace en equipo.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 22**

¿Puedes detener el trabajo o ausentarte de tu puesto?

- A.** No, por el proceso productivo o la actividad.  
**B.** No, por otros motivos.  
**C.** Sí, con un sustituto.  
**D.** Sí, sin que nadie me sustituya.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 25**

¿Tienes la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de tu jornada laboral?

- A.** No.  
**B.** Cambio de manera excepcional de puesto o tarea.  
**C.** Sí, rotamos entre compañeros de forma habitual.  
**D.** Sí, cambio de tarea según lo considero oportuno.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 20**

¿Controlas el resultado de tu trabajo y puedes corregir los errores cometidos o defectos?

- A.** No.  
**B.** Sí, ocasionalmente.  
**C.** Sí, habitualmente.  
**D.** Sí, cualquier error.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 23**

¿Existe, en general, un ambiente de apoyo y colaboración en el lugar de trabajo?

- A.** No.  
**B.** Sí, a veces.  
**C.** Sí, habitualmente.  
**D.** Sí, siempre.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 26**

Ante la incorporación de nuevas tecnologías, maquinaria y/o métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

- A.** No.  
**B.** Sí, oralmente.  
**C.** Sí, por escrito.  
**D.** Sí, oralmente y por escrito.

**A      B      C      D**

OBSERVACIONES

**Pregunta 24**

¿Recibes información suficiente sobre los resultados de tu trabajo?

- A.** Sólo se me informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad).

**Pregunta 21**

¿Se organizan, de forma espontánea, celebraciones o actividades de grupo en las que participa la mayoría de la gente?



**Pregunta 27**

¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

- A.** Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas.
- B.** Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración.
- C.** Relaciones sólo de colaboración para el trabajo.
- D.** Ni relaciones personales, ni de

**ASEGÚRESE DE QUE TODAS LAS PREGUNTAS HAN SIDO RESPONDIDAS.**

¿Incluiría usted otros temas que no han sido tratados en esta ficha de evaluación de factores psicosociales? Por ejemplo, ¿cuáles?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Muchas gracias por su colaboración.**

**Le recordamos que toda la información obtenida será tratada de forma confidencial.**

**Resultados obtenidos del Test de Navarra**

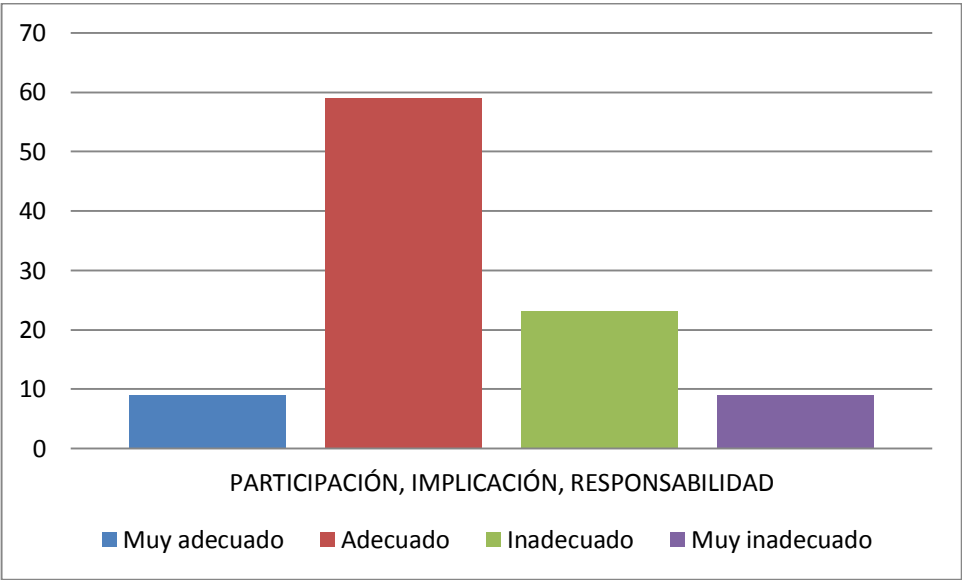
**Tabla 1. Participación, implicación, responsabilidad**

<b>MUESTRA</b>	<b>SUMA DE PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
persona 1	6	16
persona 2	16	40
persona 3	23	35
persona 4	30	75
persona 5	4	11
persona 6	18	45
persona 7	12	31
persona 8	10	26
persona 9	8	20
persona 10	21	53
persona 11	20	50
persona 12	18	45
persona 13	14	36
persona 14	14	36
persona 15	12	31
persona 16	11	29
persona 17	26	65
persona 18	11	29
persona 19	14	36
persona 20	11	29
persona 21	12	31
persona 22	14	36

Resultado del Test de Navarra

**Grafico 1. Participación, implicación, responsabilidad**

	No.	%
Muy adecuado	2	9
Adecuado	13	59
Inadecuado	5	23
Muy inadecuado	2	9



**Interpretación**

**ADECUADO**

Indica una situación favorable desde el punto de vista psicosocial. Se recomienda investigar puntos de mejora que lleven a una situación de mayor adecuación.

Resultado del Test de Navarra

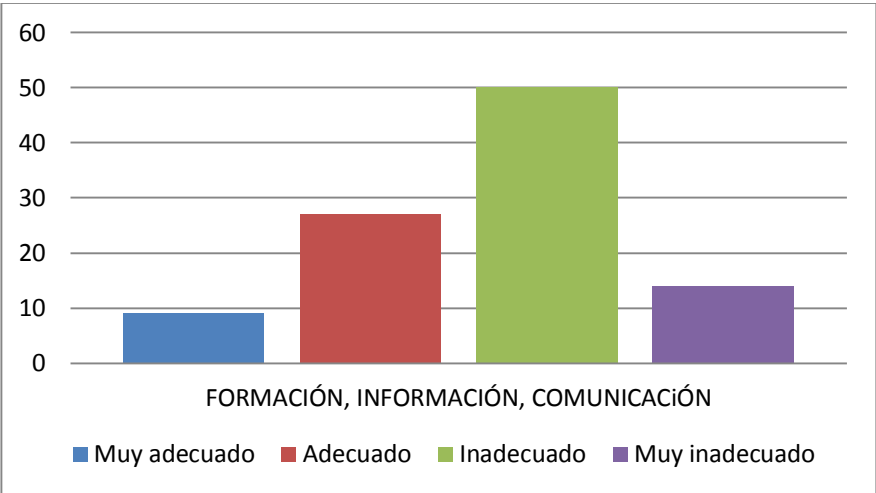
**Tabla 2. Formación, información, comunicación**

<b>MUESTRA</b>	<b>SUMA DE PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
persona 1	9	27
persona 2	17	49
persona 3	17	49
persona 4	23	66
persona 5	11	33
persona 6	23	66
persona 7	4	13
persona 8	10	30
persona 9	8	24
persona 10	7	20
persona 11	10	30
persona 12	16	46
persona 13	14	40
persona 14	20	57
persona 15	17	49
persona 16	14	40
persona 17	23	66
persona 18	19	54
persona 19	19	54
persona 20	4	13
persona 21	14	40
persona 22	23	66

Resultado del Test de Navarra

**Grafico 2. Formación, información, comunicación**

	No.	%
Muy adecuado	2	9
Adecuado	6	27
Inadecuado	11	50
Muy inadecuado	3	14



**Interpretación**

**INADECUADO**

Existen una serie de problemas que están dificultando un adecuado desarrollo de la organización desde el punto de vista psicosocial. Sería necesaria una evaluación de mayor profundidad que permita identificarlos puntos críticos y aportar las medidas correctoras para mejorar la situación.

## Resultado del Test de Navarra

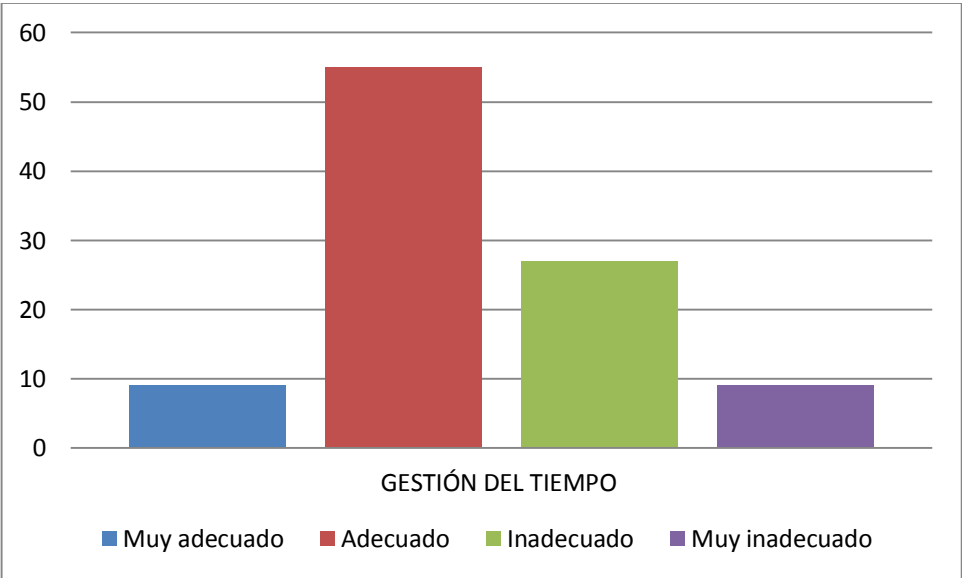
**Tabla 3. Gestión del tiempo**

<b>MUESTRA</b>	<b>SUMA DE PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
persona 1	9	32
persona 2	5	19
persona 3	8	28
persona 4	12	42
persona 5	12	42
persona 6	9	32
persona 7	8	28
persona 8	18	61
persona 9	16	56
persona 10	9	32
persona 11	9	32
persona 12	8	28
persona 13	18	61
persona 14	17	60
persona 15	9	32
persona 16	8	28
persona 17	14	49
persona 18	8	28
persona 19	15	53
persona 20	8	28
persona 21	9	32
persona 22	8	28

Resultado del Test de Navarra

Grafico 3. Gestión del tiempo

	No.	%
Muy adecuado	2	9
Adecuado	12	55
Inadecuado	6	27
Muy inadecuado	2	9



Interpretación

ADECUADO

Indica una situación favorable desde el punto de vista psicosocial. Se recomienda investigar puntos de mejora que lleven a una situación de mayor adecuación.

Resultado del Test de Navarra

**Tabla 4. Cohesión de grupo**

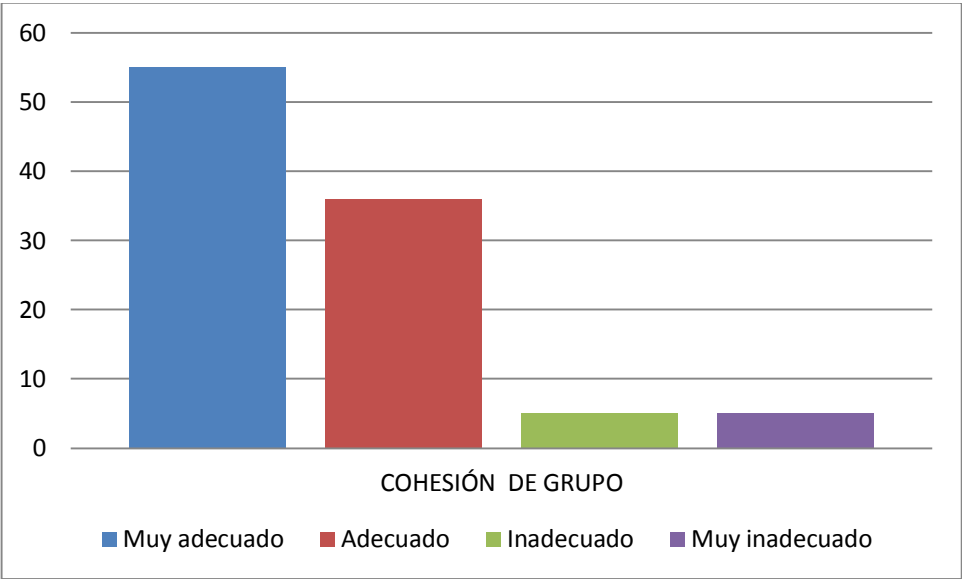
<b>MUESTRA</b>	<b>SUMA DE PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
persona 1	6	20
persona 2	5	19
persona 3	9	32
persona 4	17	60
persona 5	10	35
persona 6	11	36
persona 7	2	8
persona 8	6	20
persona 9	7	25
persona 10	8	28
persona 11	2	8
persona 12	5	19
persona 13	8	28
persona 14	2	8
persona 15	1	4
persona 16	3	11
persona 17	8	28
persona 18	3	11
persona 19	2	8
persona 20	3	11
persona 21	5	19
persona 22	3	11



Resultado del Test de Navarra

**Grafico 4. Cohesión de grupo**

	No.	%
Muy adecuado	12	55
Adecuado	8	36
Inadecuado	1	5
Muy inadecuado	1	5



**Interpretación**

**MUY ADECUADO**

Sugiere que existen una serie de condiciones muy favorables en la empresa en cuanto a factores de riesgo psicosocial. Se recomienda seguir trabajando en esa dirección y realizar evaluaciones periódicas para garantizar la continuidad de esta situación.

**ACOSO LABORAL**

Cuando los valores obtenidos se aproximen a 3 se recomienda analizarla

situación con mayor exhaustividad. Para ello se han de utilizar instrumentos y metodologías que permitan un adecuado análisis de las condiciones específicas de trabajo. Mediante los resultados obtenidos del test de Navarra, aplicado en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado en la ciudad de Quito, nos indica que este factor no tiene predominancia en la Dirección de Recursos Humanos, lo cual no interviene en el desempeño de los servidores.

#### Factores Psicosociales y Desempeño Laboral Contraloría General del Estado

#### Resultado del Test de Navarra

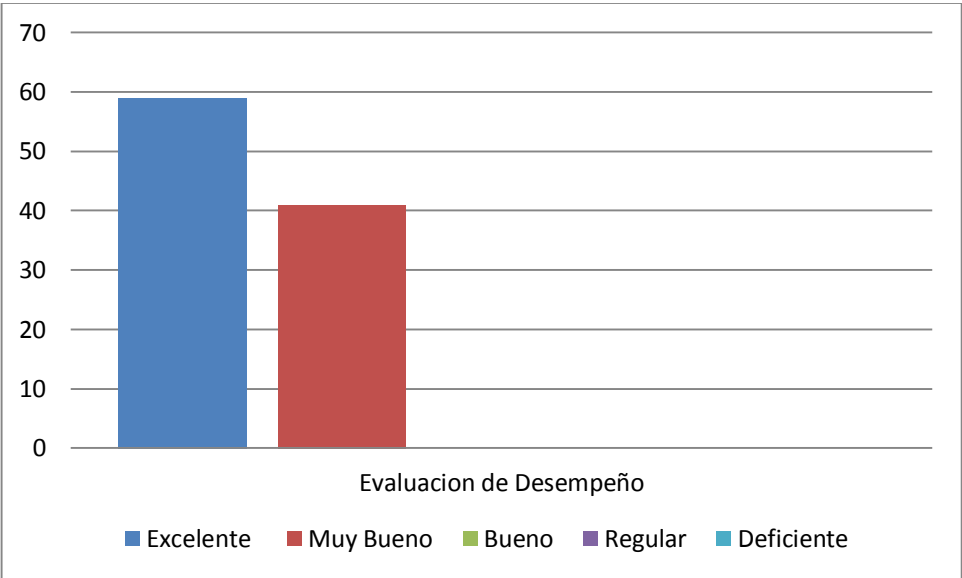
**Tabla 5. Evaluación de desempeño**

MUESTRA	CALIFICACION	PUNTAJE
persona 1	MB	70,10
persona 2	EXC	89,00
persona 3	EXC	88,87
persona 4	EXC	90,92
persona 5	EXC	96,86
persona 6	MB	76,46
persona 7	MB	76,25
persona 8	EXC	90
persona 9	EXC	95,10
persona 10	EXC	92,05
persona 11	MB	73,40
persona 12	EXC	90,39
persona 13	MB	75
persona 14	EXC	88,30
persona 15	EXC	93,65
persona 16	MB	76,30
persona 17	MB	73,20
persona 18	MB	74,08
persona 19	EXC	91,54
persona 20	MB	76,10
persona 21	EXC	92
persona 22	EXC	96,30

Resultado del Test de Navarra

**Grafico 5. Evaluación de desempeño**

	No.	%
Excelente	13	59
Muy Bueno	9	41
Bueno	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0



**Interpretación**

Mediante estos resultados podemos indicar que los puntajes de evaluación de desempeño de los servidores de la mencionada Dirección son de Muy bueno y Excelente esto indica que su rendimiento es muy adecuado.

## **Comprobación de Hipótesis**

Los factores Psicosociales influyen directamente en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado en la ciudad de Quito.

La Hipótesis no se ha comprobado, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos indicar que los factores de riesgo que mide el Test de Navarra no influyen directamente en el desempeño de los servidores, cabe señalar que el factor de Formación, Información y Comunicación, como resultado nos da inadecuado sin embargo no influye en el desempeño de los servidores de la Dirección de Recursos Humanos.

El primer factor de Participación, Implicación, Responsabilidad el resultado es adecuado esto nos indica que los servidores tiene libertad e independencia para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar.

El segundo factor es Formación, Información y Comunicación el resultado es inadecuado, lo importante sería, comunicar a los funcionarios sus funciones, competencias, atribuciones, los métodos que deben seguir, así como los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, su responsabilidad y su autonomía, pero a pesar de que este factor es inadecuado nos indica que no tiene una influencia directa en el desempeño laboral.

El tercer factor es Gestión del Tiempo el resultado es adecuado, este factor lleva asociado el incremento del nivel de autonomía concedida a los servidores para determinar el ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.

El cuarto factor es Cohesión de Grupo el resultado indica que es muy adecuado esto nos indica que existe un buen desarrollo de las relaciones entre los miembros de la empresa influye en el mantenimiento del grupo, haciendo que sus miembros participen más en las actividades del grupo e incrementando la conformidad a la mayoría. Respecto al Acoso Laboral nos indica un resultado muy adecuado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- ✓ Se puede concluir que en esta investigación, los factores psicosociales no predominan en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado, estos resultados no influyen en el desempeño laboral de los servidores, puesto que en la evaluación de desempeño los servidores tienen una calificación de Muy bueno Excelente en su mayoría de servidores.
- ✓ Los factores de riesgo psicosociales que se encuentran en mayor porcentaje, evaluados con el Test de Navarra fue el factor de Formación, Información, Comunicación, este factor es inadecuado determina que existen una serie de problemas que están dificultando un inadecuado desarrollo de la organización desde el punto de vista psicosocial.
- ✓ En la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado se pretende conseguir y mantener el máximo bienestar mental, físico y social de los servidores se necesitará disponer de políticas y procedimientos que adopten un enfoque integrado de la salud. Especialmente deberán disponer de una política de salud mental con procedimientos de gestión del estrés, basados en las necesidades de la organización y de los servidores, sometidos periódicamente a revisión y evaluación.

- ✓ Los factores psicosociales de Participación, Implicación, Responsabilidad, Gestión del Tiempo, Cohesión de Grupo y Acoso Laboral el resultado fue adecuado indica una situación favorable desde el punto de vista Psicosocial.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ En los factores de Participación, Implicación, Responsabilidad, Gestión del Tiempo, Cohesión de Grupo y Acoso Laboral, el resultado fue adecuado nos indica una situación favorable conjuntamente con el Desempeño Laboral sin embargo es necesario tomar medidas para que estos factores se encuentren en un nivel muy adecuado.
- ✓ En el factor de Formación, Información, Comunicación: Es necesario que dentro de la organización las funciones y/o atribuciones de cada persona estén bien definidas con el fin de garantizarla adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.
- ✓ Proporcionar a los servidores una información clara y precisa de lo que deben hacer.
- ✓ Comunicar a los servidores sus funciones, competencias, atribuciones, los métodos que deben seguir, así como los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, su responsabilidad y su autonomía.
- ✓ Perfeccionar los medios de información a los servidores (más ágiles, más claros, etc.) para evitar sesgos o distorsiones.

- ✓ Establecer los planes formativos conforme a las necesidades de la organización y de los servidores.
- ✓ Sensibilizar a la formación continuada en los servidores a todos los niveles.
- ✓ Favorecer el manejo de habilidades cognitivas, la oportunidad de nuevos aprendizajes a través del trabajo que permitan aumentar las competencias del servidor.
- ✓ Investigar puntos de mejora que lleven a una situación de mayor adecuación.



## C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Tangibles

- **Brunet**, Luc (2010). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Ed. Trillas. Pág. 135
- **Chiavenato**, Adalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. Ed McGraw Hill. Págs. 34-44
- **Kalimo R.**, Cooper (1988). *Organización Mundial de la Salud. Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Págs. 100, 155
- **Phillips**, N (1995). *British Institute of Management Foundation. Motivating for change: how to manage employee stress*. 1ra Primera Publicación. Londres: Institute of Management Foundation Pitman. Pág. 189

### Virtuales

- Doval, Y., Moleiro, O., Rodríguez, R. (2004). *Estrés Laboral, Consideraciones Sobre Sus Características y Formas De Afrontamiento*.  
<http://www.psicologiacientifica.com/biblioteca/articulos/ar-gonro011.htm>  
Recuperado agosto 2012
- Pose, G. (2005). *Estrés En La Evaluación Institucional*.  
<http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>  
Recuperado enero 2011
- Sindicato de Enfermeras de España (SATSE). *Prevención del Estrés Laboral*.  
[http://geosalud.com/Salud%20Ocupacional/estres\\_laboral.htm](http://geosalud.com/Salud%20Ocupacional/estres_laboral.htm)  
Recuperado julio 2012

## ANEXOS

### ANEXO A. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APROBADO



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACION Y POSGRADO**  
**2010-2011**

#### INFORMACIÓN GENERAL

- **Nombre del estudiante:** Gloria Verónica Vargas Montiel
- **Carrera:** Psicología Industrial
- **Nombre del Director:** Dr. Luis Sarabia López
- **Datos de la organización, empresa o institución donde se realiza la investigación:** Contraloría General del Estado - Quito
- **Línea de investigación de referencia:** Salud Ocupacional
- **Fecha de entrega:** 22 de diciembre de 2010

#### 1. TÍTULO

*Como influyen los factores psicosociales en el desempeño laboral de los servidores en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado – Quito.*

#### 2. JUSTIFICACIÓN

En el mundo de hoy, los seres humanos impulsados por ese natural instinto gregario q a través de la historia los ha hecho construir grandes civilizaciones y la sociedad actual, se han convertido en opresores de sí mismo y opresores de los

demás como un todo, exigiéndose cada vez más y más todos los días de sus vidas hasta el punto de acelerar desmedidamente sus ritmos de vida y dejándose consumir por grandes demandas físicas, mentales y emocionales que el medio que los rodea les imponen día a día.

Pareciera que en la actualidad está de moda dejarse llevar por este mundo cada vez más globalizado y sumergido en el consumo que ahora automáticamente realizan las personas sin darse cuenta que esta acelerada rutina diaria trae consigo un alto precio.

El ser humano, por naturaleza, ante un estímulo exterior responde con una reacción, y ante las exigencias que el medio hace diariamente sobre el ser humanos, la respuesta obtenida es un conjunto de fuertes emociones negativas producidas en nuestro cerebro que afectan nuestra vida diaria, nuestro cuerpo y todas las tareas que realizamos haciendo que nuestro desempeño no sea el esperado y viviendo a diario un estado de extensión del que no podemos salir. Todos estos problemas producidos debido a las exigencias que enfrentemos diariamente se engloban en un solo término que conocemos como “estrés”.

Por ende, el estrés puede definirse como un proceso o secuencia de etapas, el cual comienza cuando el individuo recibe un conjunto de exigencias que impuestas por el medio, y a las cuales el individuo debe adaptarse para dar una respuesta adecuada y rápida usando todos los recursos disponibles a su disposición, provocando que el individuo realice un esfuerzo agotador para lograr tal respuesta.

A través de esta investigación la organización puede proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la

organización teniendo presente los objetivos de la organización y los objetivos individuales.

Mediante esta investigación podemos encontrar problemas de diferente índole como la integración del trabajador a la organización o a su puesto, etc. Con los problemas que son identificados a través de esta investigación se puede determinar y desarrollar diversas políticas adecuadas a las necesidades de la Entidad y a los servidores.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2 Preguntas**

- ¿Existirá disminución del rendimiento laboral con relación a los factores psicosociales?
- ¿Las medidas preventivas que se elija mejorara, las situaciones laborales en los servidores de la Dirección de Recursos Humanos?

#### **1.3 Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Determinar la influencia de los factores psicosociales en el desempeño laboral en los servidores le Dirección de Recursos Humanos.

##### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de los factores psicosociales en la Dirección de Recursos Humanos.
- Evaluar el desempeño laboral de los servidores de la Dirección de Recursos Humanos.

- Establecer la relación o influencia de los Factores Psicosociales en el Desempeño Laboral.
- Sugerir estrategias para disminuir, de ser necesario la influencia de los Factores Psicosociales sobre el desempeño de los servidores.

#### 1.4 Delimitación espacio temporal

Al realizar la investigación de los factores psicosociales en los servidores de la Dirección de Recursos Humanos es necesario un tiempo comprendido desde el mes de octubre de 2010 hasta el mes de septiembre de 2011 para que la investigación pueda ser realizada satisfactoriamente ante las diversas limitaciones.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **CAPITULO I**

#### **PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

##### 1.1 Definición de psicología de las organizaciones

##### 1.2 Antecedentes históricos de psicología organizacional

##### 1.3 Factores del contexto del trabajador:

###### 1.3.1 Condiciones de trabajo

##### 1.4 Cultura organizacional

##### 1.5 Características personales

###### 1.5.1 Diferencias individuales

##### 1.6 Integración del factor humano

###### 1.6.1 Las competencias

## **CAPÍTULO II**

### **CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**

2.1 Antecedentes Históricos

2.2 Misión

2.3 Visión

2.4 Objetivos

2.5 Estructura Organizacional

## **CAPITULO III**

### **EL ESTRÉS LABORAL**

3.1 Que es el estrés laboral

3.2 Importancia de la prevención del estrés laboral

3.3 La prevención del estrés y rendimiento en el trabajo

3.4 Factores desencadenantes del estrés laboral

3.5 Tipos de estrés laboral

3.6 Efectos del estrés laboral sobre la organización

3.7 Enfermedades por el estrés

3.8 Estrategias para disminuir el estrés laboral

3.9 Conclusiones y recomendaciones

## **CAPÍTULO IV**

### **FACTORES PSICOSOCIALES**

4.1 Definición de los factores psicosociales

4.2 Causas de los factores psicosociales

4.3 Efectos de los factores psicosociales

4.4 Clases de los factores psicosociales

4.5 Clima laboral

#### 4.6 Satisfacción laboral

##### 4.6.1 Consecuencias de la satisfacción laboral

#### 4.7 Síndrome de Burnout

#### 4.8 Las variables de Burnout

#### 4.9 Consecuencias derivadas del Burnout

#### 4.10 Violencia y acoso en el lugar de trabajo

#### 4.11 Acoso sexual

### **CAPÍTULO V**

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### 5.1 Definición de evaluación del desempeño

#### 5.2 Beneficios de la evaluación del desempeño

#### 5.3 Ventajas de la evaluación del desempeño

#### 5.4 Administración del desempeño

#### 5.6 Fases de la evaluación del desempeño

#### 5.7 Métodos de evaluación del desempeño

### **5. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Correlacional

### **6. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS**

Los factores Psicosociales influyen directamente en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado.

VARIABLES	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
VI Factores Psicosociales	Turnos rotativos Mala comunicación Condiciones del lugar de trabajo Carga de trabajo	SI  NO	Cuestionario  De Riesgos Psicosociales
VD Desempeño laboral	Productividad Metas cumplidas	Alta  Media  Baja	Cuestionario de Evaluación al Desempeño

## 7. IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Mixto

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental

## 9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### 9.1. Población y muestra

Población 45

Muestra 22

#### 9.1.1. Características de la población o muestra

**Población:** La investigación se la realiza con los servidores de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado.

**Muestra:** Se selecciona 22 servidores de la Dirección de Recursos Humanos.



<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b># DE PERSONAS</b>
Dirección de Recursos Humanos	1
Secretaria y archivo- Dir. Recursos Humanos	9
Secretaria y Archivo- Despacho Contralor General	1
De Personal	13
Centro de Desarrollo Infantil	10
<b>DEPARTAMENTO DE SALUD Y SERVICIOS ASISTENCIALES</b>	5
Secretaria y Archivo	3
Servicio Dental	3
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

## **MÉTODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR**

### **MÉTODOS:**

- **Método Lógico deductivo:** Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio reducirse a otra más general que la incluya.
- **La medición:** Este método utilizaremos por que se desarrolla con el objetivo de obtener la información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto, donde se comparan magnitudes medibles y conocidas.

Es decir es la atribución de valores numéricos a las propiedades de los objetos.

### **TÉCNICAS:**

- **Observación estructurada:** utilizaremos esta técnica por que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc., por lo cual se los denomina observaciones sistemáticas.
- **La Entrevista:** esta técnica nos permite obtener datos que consisten en un dialogo entre dos personas: El entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información por parte de esta. Utilizaremos específicamente **El Test** esta es una técnica derivada de la entrevista.

### **10. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

- **Determinación de la muestra**
- **Preparación de instrumentos**
- **Obtención de la información**
- **Tratamiento y análisis de los datos**
- **Tabulación de los resultados**
- **Preparación de informe**

### **11. Análisis de los resultados**

Se presentara concluido el proyecto

### **12. RESPONSABLES**

Estudiante:

Gloria Verónica Vargas Montiel

Supervisor de Prácticas

Dr. Luis Sarabia López

Instituto de Investigación y Posgrado

Dr. Nelson Narváez

### 13.RECURSOS

#### 13.1. Recursos Materiales

- Material ungible
- Computadora
- Impresora
- Hojas
- Internet
- Copias
- CDS
- Esferos

#### 13.2. Recursos Económicos

- |                |              |
|----------------|--------------|
| • Materiales   | \$200        |
| • Impresora    | \$150        |
| • <b>Total</b> | <b>\$350</b> |

#### 13.3. Recursos Tecnológicos

- Computador
- Copiadora

## 14. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

	Oct				Nov				Dic				Ene				Feb				Mar				Abr				May				Jun			Jul				Ago				Sep				Oct			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
Elaboración y aprobación del plan de Tesis			X	X	X	X	X	X	X	X	X																																								
Elaboración del Marco teórico												X	X	X	X																																				
Recepción de datos de información																X	X	X	X	X	X	X	X	X																											
Entrevistas individuales a los servidores con el fin de realizar la aplicación del test para identificar los factores psicosociales																			X	X	X	X	X	X																											
Tabulación de resultados del test																								X	X	X	X																								
Identificar a los trabajadores con estrés laboral																											X	X	X	X																					
Conclusiones y recomendaciones																															X	X	X																		
Presentación del informe final																																			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							

## **ANEXO B. GLOSARIO DE TERMINOS**

### **Capacitación**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

### **Carácter**

El carácter es la expresión que idiomáticamente alude a aquello que individualiza, de modo que puede clasificarse como aquellos componentes que expresan de una manera más individualizada y distintiva del modo de ser y comportarse de una persona en particular.

El carácter es un componente que se ve fuertemente influido por el ambiente, la cultura, la educación, el entorno social y familiar, el núcleo de amistades o de trabajo, etc. Uno de los factores esenciales del carácter es la voluntad unida al temple, como la expresión del autodomínio sobre los propios comportamientos, especialmente en las decisiones que importan ejerce libertad, pero a la vez se condicionan por el deber, la responsabilidad, y el respeto a límites sociales o morales.

## **Competencias**

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un titulado para satisfacer plenamente las exigencias sociales. Las competencias son capacidades que la persona desarrolla en forma gradual y a lo largo de todo el proceso educativo y son evaluadas en diferentes etapas.

## **Comportamiento**

El comportamiento es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

## **Comunicación**

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor (con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo).

## **Cultura**

La cultura es el conjunto de informaciones y habilidades que posee un individuo, la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones.

## **Empleo**

La palabra empleo tiene dos grandes significados. Por un lado, hacer referencia a la acción y efecto de emplear. Este verbo significa ocupar a alguien (encargándole un negocio o puesto), gastar dinero en una compra o, simplemente, usar algo.

Por otra parte, el término empleo se utiliza para nombrar una ocupación u oficio. En ese sentido, se lo suele utilizar como sinónimo de trabajo.

Durante miles de años, la forma predominante en la relación de las personas a través del trabajo fue la esclavitud. Se trataba de una relación de propiedad, donde el trabajador era un esclavo propiedad de su amo. El propietario podía utilizar al esclavo o venderlo por su sola voluntad y, por supuesto, apropiarse del fruto de su trabajo.

## **Fatiga**

La fatiga es el desgaste que sufre un organismo, provocado por un consumo de energía y oxígeno superior al normal y que se caracteriza por generar una pérdida en la capacidad funcional y producir una sensación de malestar que puede desencadenar consecuencias negativas para la persona y para la empresa.

## **Hábitos**

El hábito es cualquier comportamiento repetido regularmente, que requiere de un pequeño o ningún raciocinio. Los hábitos pueden ser perjudiciales, ya que implican procesos mentales sin sentido o fomentan inflexibilidad conductual. Entre los métodos existentes para que una persona pueda romper con un hábito perjudicial, los especialistas recomiendan repetir el comportamiento hasta que se vuelva desagradable o separar al individuo del estímulo que lo induce a determinada conducta.

## **Inducción**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial.

## **Monotonía**

En la esfera de la vida personal, la monotonía está relacionada a la regularidad, la rutina, el aburrimiento y el tedio. En una vida monótona, todos los días transcurren de manera similar, con las mismas obligaciones, idénticos horarios, etc.

## **Organización**

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.



## **Perseverancia**

Se conoce como perseverancia a aquel valor que disponen algunos seres humanos en su actuar y que implica la constancia, la firmeza y la tesón en la consecución de algo, ya sea una meta propuesta, como ser la de graduarse en la carrera de estudios que haya escogido, formar una familia o en el logro de algún trabajo que quiere conseguir si o si por los réditos económicos y profesionales que le puede dar.

Es decir, la perseverancia es aquello que uno se propone alcanzar y por el cual empleará los medios, las estrategias que sean necesarias para llegar a tal o cual fin.

## **Personalidad**

La personalidad es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás.

La manera en que cada ser pensante, actúa sobre situaciones diversas, nos dice algo sobre la personalidad de cada persona, en otras palabras es el modo habitual por el cual cada ser piensa, habla, siente y lleva a cabo alguna acción para satisfacer sus necesidades en su medio físico y social.

## **Productividad**

Se conoce como perseverancia a aquel valor que disponen algunos seres humanos en su actuar y que implica la constancia, la firmeza y la tesón en la consecución de algo, ya sea una meta propuesta, como ser la de graduarse en la carrera de estudios que haya escogido, formar una familia o en el logro de algún trabajo que quiere conseguir si o si por los réditos económicos y profesionales que le puede dar.

Es decir, la perseverancia es aquello que uno se propone alcanzar y por el cual empleará los medios, las estrategias que sean necesarias para llegar a tal o cual fin.

## **Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

## **Selección**

El término selección se utiliza para hacer referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares. La selección puede darse en diferentes ámbitos de la vida y normalmente el término es utilizado en los ámbitos científico-biológicos

## **Temperamento**

Es la base biológica del carácter, y se define como la manera natural con la que el individuo interactúa y vive en el entorno que lo rodea, esto implica la habilidad para adaptarse a los cambios, el estado de ánimo, la intensidad con que se vive, el nivel de actividad, la accesibilidad y la regularidad para hacer algún trabajo.

## **Carácter**

Es la tendencia hacia un tipo de comportamiento que manifiesta la persona. Los elementos que integran el carácter se organizan en una unidad que se conoce con estabilidad y proporciona al carácter coherencia y cierto grado de uniformidad en nuestras manifestaciones, hacia los cambios que ocurren en nuestro alrededor.

## **Inteligencia**

Está formada por algunas variables como la atención, la capacidad de observación, la memoria, el aprendizaje y las habilidades para socializarse.

Además de estos factores intervienen también en gran medida el estado emocional, la salud psicofísica.

En resumen la inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y en conjunto utilizarla para resolver problemas; lógico que esto igual lo puede hacer un animal o una computadora, pero la diferencia es que el ser humano puede seguir aprendiendo y puede desarrollar la habilidad para iniciar, dirigir y controlar operaciones mentales, por decir un ejemplo. Además de que la

inteligencia se puede ir adquiriendo con el paso de la vida, se tiene que tener una dotación genética.

## **Test**

El test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.

## **Trastorno**

El término trastorno tiene diferentes usos. Puede hacer referencia a una alteración leve de la salud o a un estado de enajenación mental, por ejemplo. Trastorno es, por otra parte, la acción y efecto de trastornar (invertir el orden regular de algo o perturbar el sentido o la conducta de alguien).

## **Estrés**

El estrés proviene del término inglés estrés. Se trata de la tensión provocada por situaciones agobiantes, las cuales generan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos.

El estrés es una demanda física o psicológica fuera de lo habitual, que provoca un estado ansioso en el organismo.

## **Síndrome**

Un síndrome es el conjunto de síntomas que caracterizan una enfermedad o el conjunto de fenómenos característicos de una situación determinada.

Para la medicina, el síndrome es un cuadro clínico que presenta un cierto significado. Gracias a sus características, que actúan como datos semiológicos, posee una cierta identidad, con causas y etiologías particulares.

## **Estresores**

Podemos definir a los estresores a cualquier suceso, situación, persona u objeto, que se percibe como estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en la persona evaluada.

## **Entorno**

El entorno social es el conjunto de instrumentos ideales para desarrollar nuestras actividades en la búsqueda del camino para cumplir con los objetivos trazados en la ejecución de nuestros proyectos vida. El entorno social es algo dinámico, no es pasivo, no está quieto.

## **Profesional**

Un profesional es quien ejerce una profesión (un empleo o trabajo que requiere de conocimientos formales y especializados). Para convertirse en profesional, una persona debe cursar estudios (por lo general, terciarios o universitarios) y contar con un diploma o título que avale los conocimientos adquiridos y la idoneidad para el ejercicio de la profesión.

## **TABLA DE GRAFICOS**

Grafico 1. Participación, implicación, responsabilidad.....	142
Grafico 2. Formación, información, comunicación.....	144
Grafico 3. Gestión del tiempo .....	146
Grafico 4. Cohesión de grupo.....	148
Grafico 5. Evaluación de desempeño.....	150

## **TABLA DE CUADROS**

Tabla 1. Participación, implicación, responsabilidad .....	141
Tabla 2. Formación, información, comunicación .....	143
Tabla 3. Gestión del tiempo .....	145
Tabla 4. Cohesión de grupo .....	147
Tabla 5. Evaluación de desempeño .....	149